

## Tilburg University

### De maatschappelijke waarde van de onderneming

Jong, Jozefus Hendrikus Theodorus de

*Publication date:*  
1976

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

*Citation for published version (APA):*

Jong, J. H. T. D. (1976). *De maatschappelijke waarde van de onderneming: een bijdrage tot de discussie over social marketing en social accounting*. [, Tilburg University]. [s.n.].

#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

**DE MAATSCHAPPELIJKE  
WAARDE  
VAN DE ONDERNEMING**

**J. H. TH. DE JONG**



BIBLIOTHEEK KATHOLIEKE HOGESCHOOL  
Hogeschoollaan 225, Tilburg

Dit werk terug te bezorgen uiterlijk op :

20/10/77	21/5/77				
15-10-071					
6 NOV. 1991					
4 dec 1991					
2-1-92					

BEPALING UIT HET REGLEMENT

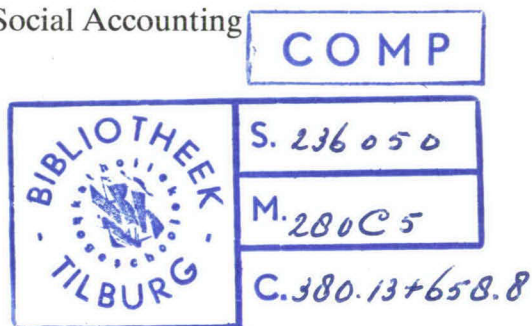
Een werk, dat iemand in bruikleen heeft, mag door hem in geen geval worden uitgeleend.

DE MAATSCHAPPELIJKE  
WAARDE  
VAN DE ONDERNEMING

Voor Marijcke,  
Dirk,  
Heleen  
Charlotte,  
en 40 sierpoppen.

# DE MAATSCHAPPELIJKE WAARDE VAN DE ONDERNEMING

Een bijdrage  
tot de discussie over  
Social Marketing  
en  
Social Accounting



Proefschrift ter verkrijging van de graad  
van doctor in de economische wetenschappen  
aan de Katholieke Hogeschool te Tilburg,  
op gezag van de Rector Magnificus, Prof. mr. H. J. M. Jeukens,  
in het openbaar te verdedigen ten overstaan  
van een door het College van Dekanen  
aangewezen Commissie in de aula  
van de Hogeschool op  
donderdag 21 oktober 1976 te 16.00 uur door  
Jozefus Hendrikus Theodorus de Jong,  
geboren te 's-Gravenhage.



## INHOUD

PROBLEEMSTELLING .....	7
a. toelichting op de probleemstelling .....	7
b. gevolgde methode .....	9
<b>DEEL I INTERDISCIPLINAIRE ASPEKTEN VAN HET MARKETINGBELEID</b> .....	11
A. VAN EKONOMISCHE POLITIEK NAAR EKONOMISCHE THEORIE .....	13
a. het begin van de economische theorie .....	13
b. van markt tot marktvorm .....	14
c. van marktvorm naar marketing in theorie .....	16
B. VAN EKONOMISCHE THEORIE NAAR KOMMERCIËLE MARKETING .....	22
a. de verkopersmarkt .....	22
b. de kopersmarkt .....	23
c. marketingmix .....	24
d. de prijs .....	25
e. marketing audit .....	26
C. FUNKTIONELE VERSUS MAATSCHAPPELIJKE WAARDE VAN DE ONDERNEMING .....	28
a. funktionele plaats van de onderneming .....	28
b. onderscheid funktionele, sociale en maatschappelijke waarde ....	30
D. ENKELE RELATIES TUSSEN EKONOMIE EN PSYCHOLOGIE .....	32
a. culturele psychologie .....	32
b. humanistische psychologie .....	33
c. overleving, welvaart en welzijn .....	37
d. sociaal welzijn .....	40
E. ENKELE RELATIES TUSSEN EKONOMIE EN SOCIOLOGIE	42
a. organisatietechnologie .....	42
b. marktsegmentatie .....	44
F. VAN KOMMERCIËLE NAAR SOCIALE MARKETING .....	46
a. verbreding van het marketingconcept .....	46
b. sociale marketing .....	51
c. sociaal-economische randvoorwaarden .....	52
G. VAN EKONOMISCHE THEORIE NAAR EKONOMISCHE POLITIEK .....	54

<b>DEEL II BEDRIJFSEKONOMISCHE ASPEKTEN VAN SOCIO-MARKETINGBELEID</b> .....	57
<b>H. AFBAKENING VAN HET BEDRIJFSEKONOMISCH GEBIED</b> .....	59
a. afzetbeïnvloedende factoren .....	60
b. interrelatieschema afzetfactoren .....	61
c. werkgebied van de bedrijfsekonoom .....	62
d. methode van de afnemende abstractie .....	62
<b>I. ONDERNEMINGSDOELSTELLINGEN EN SOCIO-BELEID</b> ..	64
a. ondernemingsdoelstellingen en marketingbeleid .....	65
b. de Nationale Rekeningen .....	68
c. een trend naar Social Accounting .....	70
d. vereiste middelen .....	72
e. toetsingsmodel volgens methode van de vereiste middelen .....	80
<b>J. HET WAARDERINGSVRAAGSTUK BINNEN DE ONDERNEMING</b> .....	82
a. bedrijfseconomische waarderingsmaatstaven .....	82
b. de registratie van immateriële activa .....	83
c. dynamische voorzieningen voor onderhoud en ontwikkeling .....	90
d. het rekeningenstelsel historisch gezien .....	92
e. inrichtingseisen sub-administratie 'marketing-assets' .....	94
f. de BrTW als toetssteen voor resultaten .....	96
g. marktbezit als dynamisch begrip .....	98
<b>K. MARKETING-ASSET-ACCOUNTING in een vereenvoudigd model</b> .....	99
a. uitgangspunten 1976 .....	99
b. master-marketingplan 1977 .....	99
c. berekening doelstellingen 1977 .....	100
d. berekening vereiste middelen 1977 .....	101
e. uitwerking assets en objectives .....	102
<b>L. NABESCHOUWING</b> .....	105
a. evaluatie .....	105
b. sektoraal investerings- en ontwikkelingsbeleid .....	107
c. afname van abstractie .....	108
<b>M. SAMENVATTING</b> .....	109
<b>M. SUMMARY</b> .....	112
<b>N. LITERATUURLIJST</b> .....	115
<b>O. BIJLAGEN (I en II)</b> .....	121

## PROBLEEMSTELLING

Overwegende, dat in profit-ondernemingen een ontwikkeling is te konstaten tot toenemende complexiteit van de besluitvorming door de erkenning van nieuwe maatschappelijke randvoorwaarden, wordt het probleem gesteld:

a. of deze ontwikkeling een multidisciplinaire beschouwing van het marketingbeleid noodzakelijk maakt en wat daarbinnen de betekenis van het economisch waardeoordeel is (DEEL I).

b. de economie operationele doelvariabelen voor profit-ondernemingen kan ontwikkelen, die zowel vanuit het gezichtspunt van de individuele producent als dat van de maatschappij aanvaardbaar zijn (DEEL II).

### a. TOELICHTING OP DE PROBLEEMSTELLING

'Er was eens...

een rijke wever, die iedere avond na het werk door zijn arbeiders een zware steen van een machine in de afdeling nabewerking liet tillen en deze in zijn rijtuig mee naar huis vervoerde. Hij bewaakte de steen 's nachts persoonlijk naast zijn bedstee door er zich aan vast te binden. 's Morgens ging de steen mee naar de weverij en werd weer op de machine geplaatst.

In de omgeving werd 's avonds achter de haardvuren gefluisterd, dat dit een 'steen der wijzen' was, die door zijn speciale oppervlaktestructuur en een bepaald soortelijk gewicht bij de afwerking van het ruwgeweven doek daaraan zijn bijzondere kwaliteit verleende.

Het weefsel was een zeer begeerd goed bij de boeren in wijde omtrek en werd gebruikt bij het bereiden van kaas.

Niemand kwam ooit precies achter het geheim van de steen en de wever leefde nog lang en gelukkig...'

Dit industriële sprookje heeft de verdienste, dat het op plastische wijze weergeeft, dat de positie van een ondernemer op de markt (ook wel met 'verkooppolitieke aktiva' aangeduid) het gevolg kan zijn van inventiviteit en speurzin van de ondernemer.

Inmiddels zijn de ambachtelijke fabriekjes in vrijwel alle bedrijfstakken vervangen door omvangrijke industriële processen omdat specialisatie heeft geleid tot lange omwegen in zowel produktie als afzet. In samenhang hiermee hebben zich technieken om de afzet te beïnvloeden ontwikkeld, waardoor het probleem hoe de positie van een onderneming op een markt tot stand komt aanzienlijk is gecompliceerd.



Het aanwijzen van een de afzet evident beïnvloedende faktor, zoals in bovengenoemd industrieel sprookje, is alleen nog in de verbeelding mogelijk en dan nog beperkt tot staatsmonopolies of tot het klassieke voorbeeld uit de ekonomie: de bottelaar bij de minerale bron met geneeskrachtige werking. Toch bepalen deze afzetbeïnvloedende factoren de ekonomische waardering voor de funktie die een onderneming vervult in de maatschappelijke voortbrenging. Systematisch onderzoek naar deze factoren is een taak van de marketingresearch. De interpretatie van deze onderzoekresultaten vormt het kompas waarop de moderne ondernemer vaart bij de formulering van het marketing- of afzetbeleid.

De waardering voor de funktie die de onderneming in de maatschappelijke voortbrenging vervult, is gebaseerd op utiliteit, op nut van de geleverde goederen of diensten voor de afnemers. Men zou dit de funktionele waarde van de onderneming kunnen noemen. Deze funktionele waarde kan beïnvloed worden door produkt- en marktontwikkeling. Ekonomische goederen en diensten hebben psychologisch gezien echter ook een symbool-funktie voor de kopers omdat behoeften op hun beurt zijn te herleiden tot de grondstrukturen in culturele waardeoordelen en normen binnen een gemeenschap. In de zeventiger jaren is een cumulatieve verschuivingen te constateren in deze basismoren en waardeoordelen.

Als oorzaken van deze verschuivingen kunnen worden genoemd: de immense invloed die van de rapporten van de Club van Rome op de waardering voor grondstoffen en energie is uitgegaan, de alom te constateren drang tot participatie in vele typen van besluitvorming, de grenzen die aanwezig zijn aan de opnamecapaciteit van de gemeenschap van nieuwe informatie, de leefbaarheid van het fysieke milieu als gevolg van een steeds groeiend volume aan nieuwe produkten, de verdeling van het internationaal produkt en de invloed van deze verdeling op de inflatie.

Deze factoren zouden misschien de oorzaak kunnen zijn van het verschijnsel, dat zich boven een zeker niveau van materiële welstand zowel individueel als collectief veranderingen schijnen voor te doen in het behoeftenpatroon.

In 1975 werd door de Stichting Maatschappij en Onderneming, in samenwerking met het NIPO, een onderzoek gehouden, waaruit een aantal belangrijke conclusies werden getrokken t.a.v. de verschuiving van waardeoordelen in Nederland.

Dr. Bartels schrijft over dit onderzoek in Economisch Statistische Berichten van januari 1976 (pag. 7) dat 'in Nederland existentiële zekerheid en handhaving van het verworvene hoger worden gewaardeerd dan ekonomische goederen volgens de SMO-enquête, gehouden door het NIPO'.

Het heeft er alle schijn van, dat het systeem van de ondernemingswijze produktie in toenemende mate een katalysator wordt van de spanningen, die sociaal-psychologisch worden opgeroepen door stimuli die uitgaan van publikaties als die van de Club van Rome. Dit is ook niet geheel ten onrechte, omdat dit type van ekonomische orde, waarbij doelbewust autonomie is verleend aan de samenstellende delen, er niet in slaagt door zelfregulering en coördinatie de gevaren die ons bedreigen en zoals die in de rapporten van de Club van Rome worden geformuleerd, op te vangen.



In dit kader is het noodzakelijk, dat de ondernemers zich uit zelfbehoud bewust worden van hun verantwoordelijkheid ten opzichte van de gemeenschap en van het publieke karakter van de onderneming. In tegenstelling tot de bovengenoemde economische functionele waarde van de onderneming, gericht op groei en welvaart, komt het begrip 'de maatschappelijke waarde van de onderneming' meer naar voren. Dit begrip suggereert interactie tussen omgeving en onderneming en een gerichtheid op sociaal welzijn. De sociaal-economische betekenis of waarde komt in de aanduiding 'maatschappelijke waarde' als expliciete aandacht vragende faktor in het beleid meer naar voren.

Een onderneming heeft dus ook sociale betekenis of waarde naast de reeds gereleveerde functionele waarde. Het houdt geen steek, aan deze sociale waarde stelselmatig voorbij te gaan en het lijkt dan ook zinvol, te trachten deze nader te analyseren en te beschrijven. Met het instrumentarium dat ons geboden wordt in de economische theorie is een dergelijke analyse niet volledig mogelijk en het is daarom, dat het eerste gedeelte van de probleemstelling tot stand kwam.

Het tweede gedeelte van de probleemstelling komt voort uit de wens, een constructieve bijdrage te leveren aan de oplossing van deze problematiek. Al te veel wordt kritiek gehoord zonder dat een alternatief wordt geboden en deze dissertatie wil dan ook niet meer zijn dan een diskussiestuk.

## **b. GEVOLGDE METHODE**

De dissertatie valt – evenals de probleemstelling – in twee delen uiteen. Wij zullen ons met het vraagstuk van de 'maatschappelijke waarde van de onderneming' bezighouden door dit objekt niet alleen vanuit de economische theorie doch ook vanuit de andere menswetenschappen te benaderen. Uiteraard zal hierbij de nodige bescheidenheid in acht worden genomen en wordt volstaan met een globale exploratie van de begrippensystemen van andere disciplines d.m.v. een oriëntatie in de literatuur. De psycholoog Drs. O. G. T. van Veen heeft bij de interpretatie van het psychologisch en sociaal-psychologisch gedeelte steun geboden, waarvoor de schrijver hem veel dank verschuldigd is.

De literatuuriëntatie vindt in DEEL I van de dissertatie plaats, waarbij gestreefd wordt naar een afbakening van de economische taken in een fiktief multi-disciplinair team, dat 'maatschappelijk geëngageerd marketingbeleid' bestudeert. Uit de economisch-theoretische benadering van dit probleem voor de individuele onderneming wordt tenslotte een economisch-politieke benadering ontwikkeld die inhaerent is aan de maatschappelijke benadering van het marketingvraagstuk.

In DEEL II wordt de taak van de bedrijfseconoom afgeleid uit een inter-relatieschema van afzetbeïnvloedende factoren die worden verondersteld te bestaan op makro- en mikro-, doch ook op meso-niveau. De waardering van deze factoren ten behoeve van de interne verslaggeving en de te publiceren balans vormen het objekt van onderzoek van DEEL II.

Het probleem van social-accounting ligt voornamelijk besloten in de vraag of de waarderingsmaatstaf gehanteerd dient te worden vanuit de gezichtshoek van de kapitaalverschaffer en schuldeiser of ook vanuit dat van andere groeperingen in de maatschappij, die informatie wensen over de positie, de ontwikkelingsmogelijkheden en doelstellingen van de onderneming.

In DEEL II wordt gewerkt met 7 vooronderstellingen volgens de methode van de afnemende abstractie. De 7 vooronderstellingen zijn gemaakt ten einde in het model de aandacht te kunnen concentreren op budgettaire variaties in de kosten van research en ontwikkeling van markten, produkten en human resources enerzijds en de gevolgen voor de te stellen doelen met betrekking tot marktpositie anderzijds. De verifieerbaarheid door accountants tenslotte passeert de revue met name wat betreft de marktpositie, de waardering van 'intangibles' op de balans en de doelstellingen op korte termijn.

# DEEL I

## **INTERDISCIPLINAIRE ASPEKTEN VAN HET MARKETINGBELEID**

### **(SOCIO-MARKETING)**

## **A. VAN EKONOMISCHE POLITIEK NAAR EKONOMISCHE THEORIE**

Alvorens in te gaan op het begrip 'marketing' zal getracht worden aansluiting te zoeken bij de ekonomie zoals die sinds 200 jaar tot ontwikkeling is gekomen.

Het economisch probleem is dat van de alternatieve aanwendingsmogelijkheden van beperkte middelen over een grote rangorde van behoeften. In een sociaal systeem waarin individuele subjecten zelf de rangorde bepalen van hun individuele behoeften bestaat economisch handelen in een zodanige verdeling van de middelen over de behoeften, dat de individuele beslisser een maximum aan welvaart ervaart. Een objectieve behoeftenschaal voor de maatschappij als collectiviteit van individuen bestaat in de praktijk niet, zolang de economische orde gebaseerd is op vrijheid van consumptie.

De economische orde in Europa is echter in de loop van de geschiedenis aan voortdurende verandering onderhevig. De maatschappelijke organisatie van de middeleeuwen was gebaseerd op het feodale systeem en de leenheer of landheer kon daarin binnen zijn territorium worden gezien als de centrale beslisser op zeer kleine schaal. In een kommunistisch systeem bepaalt de centrale autoriteit hoe de verdeling van de beschikbare produktiefactoren zal zijn over de produktiemiddelen- en consumptiegoederenindustrie.

De economische systemen van de oudheid, de middeleeuwen en die van de kommunistische landen zijn plan-ekonomieën op filosofische basis. In dergelijke plan-ekonomieën wordt elke economische handeling gewaardeerd op zijn nut voor de maatschappij als geheel. Zowel koop en verkoop als het vragen van rente voor geleend geld draagt niet bij tot de maatschappelijke perfectie. In de vroege middeleeuwen was de universele gemeenschap in Europa gebaseerd op het goddelijk recht van centrale heersers. Dit recht werd doorkruist door de ontwikkeling van autonome staten ten gevolge van een grotere zelfstandigheid van vorsten en leenheren, die zoveel mogelijk inkomsten trachten te verwerven door belastingheffing. Deze middelen waren nodig teneinde de nieuwe staten te handhaven, uit te breiden of te verdedigen. De staten voerden daarom uitsluitend een economische politiek en bevorderden op dynamische wijze handel en industrie, teneinde zo veel mogelijk inkomen te verwerven.

Uit deze door de staatsheerschappij gekoesterde bourgeois-wereld ontwikkelde zich een zelfstandige bourgeoisie, waaruit het zuivere kapitalisme ontstond.

### **a. Het begin van de economische theorie**

De economische wetenschap neemt een aanvang waar de staat als ordenende autoriteit wordt geëlimineerd. Het economische systeem – stellen de fysiocraten – is zelfordenend en voltrekt zich in een statische kringloop van goederen en geld.

De fysiocraat Cantillon analyseerde als eerste het prijsmechanisme en con-



cludeerde, dat dit de basis was voor koop, verkoop en productie. Vraag en aanbod funktioneerden onafhankelijk van elkaar en werkten zonder staats-interventie.

Het tijdperk van de economische politiek als ordende kracht werd afgesloten en de economische theorie komt als 'doctrine van de free-enterprise' tot ontwikkeling dankzij de in die tijd 'linkse' ideeën van de fysiocraten. ADAM SMITH was de eerste die een 'all-round' systeem van het economisch leven beschreef, dat was gebaseerd op 'laisser-faire'.

Smith stelt centraal, dat het functioneren van zijn zelfordenend systeem geheel berust op de natuurlijke orde en dat het verschijnsel 'concurrentie' daarin een wezenskenmerk is dat ook in de economische orde regulerend optreedt.

Adam Smith onderscheidt twee prijstheorieën. De eerste is gebaseerd op concurrentie, de tweede op het monopolieverschijnsel. De 'concurrentie-prijstheorie' van Adam Smith bestaat uit de volgende kernen:

- De prijs van een goed wordt bepaald door de verhouding van vraag en aanbod.
- Stijgende prijzen moedigen productie aan, dalende prijzen verminderen de productie. De verhouding van vraag en aanbod tendeeft steeds naar het herstel van het oorspronkelijk evenwicht.
- De 'normaalpositie van de prijs' waaromheen de prijs fluktueert, benadert de produktiekosten, bestaande uit het gebruik van grond, arbeid en kapitaal.

De 'monopolie-prijstheorie' van Adam Smith concludeert dat het automatisch aanpassingsmechanisme van de productie aan de prijs niet plaats vindt omdat de monopolist agressieve concurrentie toepast. De potentiële concurrentie moet zich bij voorbaat schikken naar de monopolist, die 'cut-throat competition' en 'stay-out-pricing' kan toepassen om zijn winstpositie structureel te verdedigen.

Deze agressieve concurrentie is er volgens Adam Smith op gericht de concurrentie uit te schakelen.

## **b. Van markt tot marktvormen**

Oorspronkelijk was de markt de geografische plaats waar aanbieders en vragers samenkwamen en de prijs van het goed snel en soepel door onderhandeling tot stand kwam. De markten specialiseerden zich naarmate stad of het gebied waarvoor de marktplaats funktioneerde groter werd. Deze concrete en bij velen ongetwijfeld tot de verbeelding sprekende 'marktvorm' is echter een van de vele soorten marktvormen die wij in de economische theorie kennen. De Nederlandse econoom Th. LIMPERG Jr. vat marktvormen samen onder de definitie: 'Een markt is het abstract geheel van vraag en aanbod'.

Tussen de concrete aan een plaats gebonden marktvorm en de abstracte benadering van Th. Limperg jr. liggen vele meer specifieke aan te duiden marktvormen, die afhankelijk zijn van de criteria die vele ekonomen in het verleden en heden aanlegden.

Alvorens deze nader te categoriseren dient gewezen te worden op het verschijnsel dat aanbieders van goederen of diensten op concurrentiële markten altijd getracht hebben op het 'pad van de winst' terecht te komen door elementen van het monopolie in hun onderhandelingsgedrag over te nemen. Veelal trachtten aanbieders hun 'eigen markt' te creëren binnen de grauwe massa van het concurrerend aanbod door middel van het ontwikkelen van onderscheidende eigenschappen of het aanbrengen van onderscheidende kentekenen waaruit een specifieke aard van de produkten of diensten moest blijken. In 1879 werd het aanbrengen van onderscheidingstekenen in België wettelijk geregeld en in 1893 zag de 'Nederlandse Wet houdende bepalingen op de Fabrieks- en Handelsmerken' het licht. Deze wetten, die in de meeste Europese landen op het eind van de negentiende of het begin van de twintigste eeuw het licht zagen, beoogden bescherming te geven aan de eerste gebruiker van een onderscheidingsteken in de vorm van een enkele naam, woord en/of kenteken, waaruit de specifieke aard van de produkten bleek. Deze wetten zijn later herhaaldelijk aangepast en tot internationaal recht verheven.

De elementen die door aanbieders worden toegevoegd aan hun produkten in objectief meetbare of subjectieve zin, hebben het gedrag bij marktpartijen altijd beheerst en zijn er de oorzaak van dat zich bij koop en verkoop bepaalde vormen van commercieel handelen hebben ontwikkeld die het zinvol maken verschillende criteria aan te leggen bij de theoretische benadering van vormen waarin markten zich aan ons voordoen.

Onderstaand zijn deze criteria zeer globaal samengevat zoals een aantal ekonomen deze hebben onderkend:

- naar geografische omvang.
- naar tijdsperiode (ALFRED MARSHALL). Op de dagmarkt is de hoeveelheid die wordt aangeboden gefixeerd. In een korte periode is de produktie slechts binnen de bestaande bedrijfsgrootten in de bedrijfstak te variëren, terwijl in een lange periode zowel de bedrijfsgrootten als het aantal vestigingen in de bedrijfstak variëren.
- naar organisatiegraad (JOAN ROBINSON). Naarmate de informatie over het produkt of de dienst meer algemeen bezit is van alle potentiële kopers en aanbieders is de doorzichtigheid van de markt groter en daarmee de organisatiegraad hoger. TIBOR SCITOVSKY spreekt in dit verband van 'deskundigheid van de marktpartijen'.
- naar de verhouding tussen het aantal aanbieders en vragers (JOAN ROBINSON).

Eén aanbieder versus vele vragers vormt een monopolie, twee aanbieders versus vele vragers een duopolie, slechts enkele aanbieders een oligopolie, een beperkt aantal aanbieders vormt monopolistische concurrentie, waarbij de beperking wordt bereikt door produktdifferentiatie.

Er is sprake van zuivere concurrentie wanneer zeer veel aanbieders, met elk een relatief te verwaarlozen aanbod t.o.v. het totale aanbod, volkomen gelijke produkten aanbieden van erkende standaardkwaliteiten in een voor alle marktpartijen volkomen doorzichtige markt. Deze zuiver klassieke marktform staat bij SCITOVSKY model als toonbeeld voor efficiënte economische ordening.



– naar marktstrategie of gedraglijnen (TINBERGEN).

In de hierboven besproken zuivere concurrentievorm past de ondernemer zijn aanbod aan de te verwerven prijs aan, waarbij de marginale kosten per eenheid aan de prijs worden gelijkgesteld.

Bij een monopolistische gedraglijn stelt de ondernemer een prijs vast aan de hand van een afzetcurve, waarbij hij ongevoelig is voor de prijs van andere ondernemers.

Bij een oligopolistische gedraglijn volgt hij de monopolistische gedraglijn maar gaat uit van een hoge mate van onderlinge afhankelijkheid van de eigen prijzen met die van andere aanbieders.

Uit deze vijf criteria voor marktvormen komt een beeld naar voren dat door DEAN is samengevat als hieronder weergegeven.\*

*Overzicht der belangrijkste marktvormen*

<i>Karakter van het produkt</i>	<i>Aantal aanbieders</i>		
	Eén	Weinig	Veel
Homogeen	Monopolie	Homogeen oligopolie	Volledige mededinging
Gedifferentieerd		Gedifferentieerd oligopolie	Monopolistische mededinging

\* Dit schema is ontleend aan 'Het Commercieel Beleid bij Inkoop en Verkoop' van Prof. P. J. Verdoorn, pag. 279, 3 (Marktvormen en Prijspolitiek).

### c. Van marktvorm naar marketing in de theorie

De theoretische fundering van het marketingconcept is vooral te vinden bij ekonomen die de marktvormen van monopolistische concurrentie hebben geanalyseerd. Alvorens de historie van het marketingconcept nader te beschrijven zal deze theoretische fundering in het kort worden aangeduid. De marktvorm van monopolistische concurrentie heeft kenmerken van zowel het monopolie als van de zuivere concurrentie.

Ieder aanbieder, zegt JOAN ROBINSON, tracht door verschillen in verpakking, vorm, verschillen in verkoopbevordering, doelbewust zijn eigen monopolie-positie op te bouwen binnen het model van de zuivere concurrentie. De theoretische fundering van het marketingconcept is vooral bij deze interpretatie te vinden. CHAMBERLIN noemt de kosten om een marktvorm van onvolkomen concurrentie op te bouwen 'Selling costs'. SCITOVSKI noemt deze kosten 'variatiekosten', die hij vergelijkt met het alternatief van een verlaging van de vraagprijs. De variatiekosten zijn die kosten, die moeten worden besteed om de markt ertoe te brengen, 1 eenheid meer af te nemen. SCITOVSKY onderscheidt de volgende soorten variatiekosten:

- prijsverlaging (minder opbrengst)
- kwaliteitsverbetering (meer kosten)
- reclame-intensivering (meer kosten)
- serviceverbetering (meer kosten)
- distributie-intensivering (meer kosten)

De reactie van de vraag op een verhoging van deze variatiekosten noemt hij de elasticiteit van de vraag, waarbij het afhangt van de soort variatiekosten of er sprake is van de prijselasticiteit van de vraag, de reclame-elasticiteit van de vraag, de kwaliteitselasticiteit van de vraag enz.

De elasticiteit wordt door hem gedefinieerd als de: 
$$\frac{\text{additionele omzet in geld}}{\text{additionele variatiekosten}}$$

P. J. VERDOORN heeft een soortgelijke benadering van het marketingvraagstuk en spreekt in 'Commercieel Beleid bij Inkoop en Verkoop' van 'marketinginstrumenten'.

Theoretisch komen zowel SCITOVSKY als VERDOORN tot elasticiteiten voor resp. 'soorten variatiekosten' en 'marketinginstrumenten', die vergelijkbaar zijn met de prijselasticiteit van de vraag. Een praktisch bezwaar van beide analyses is, dat alle afgeleide elasticiteiten van de vraag voor zowel de prijs als de andere variatiekosten en marketinginstrumenten voor een bepaald punt op de vraagcurve gelden, waarbij de mutatie in de variatiekosten per eenheid per definitie tot 0 nadert. Het bezwaar van deze differentiaal-quotiënten is, dat bij de budgettering van marketingskosten altijd sprake is van discrete verschillen (en dus van differentiequotiënten).

Produktiedifferentiatie door middel van technische of commerciële onderscheiding heeft bij managerial marketing tot doel, de vraagcurve van de onderneming zodanig te wijzigen, dat er een verbetering van de winst optreedt na de aktie van produktdifferentiatie.

Een theoretische fundering van het marketingconcept is aanwezig wanneer kan worden aangetoond, dat een dergelijke verschuiving van de vraagcurve theoretisch is te herleiden uit de marginale theorie.

Waar de klassieke economische theorie zich vooral concentreerde op de 'doctrine van de free enterprise' trachtten de neo-klassieke scholen deze doctrine theoretisch te onderbouwen vanuit het nut, dat de koper van economische goederen daaraan toekent.

De marginale theorie werd gebaseerd op de 2 wetten van Gossen:

- de waarde van een goed is gelijk aan zijn marginale nut (grensnut),
- het individu koopt zoveel van elk goed, dat de grenswaarde van alle goederen gelijk wordt, waarbij zijn totale bevrediging maximaal is.

Het meten van de preferentieschaal van een individu is onmogelijk, doch dit probleem wordt omzeild door het gebruik van indifferentiecurven.

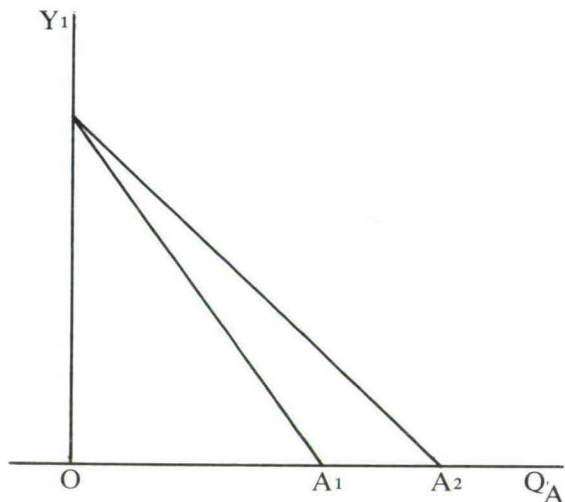
De leer van de indifferentiecurven is geformuleerd door de zogenaamde School van Lausanne en PARETO wordt wel als de grondlegger beschouwd. De hoeveelheid, die een koper aanschaft van een goed A wordt bepaald door zijn beschikbaar budget Y.

Wanneer men op de Y-as dit beschikbaar inkomen uitzet, zal de hoeveelheid A, die men daar maximaal voor kan aanschaffen, op de X-as kunnen worden afgemeten.

Prijsverandering van goed A zal (de prijzen van alle andere goederen constant veronderstellend) invloed hebben op de hoeveelheid, die men ervoor kan kopen. De zogenaamde 'prijsbudgetlijn'  $Y_1A_1$  verandert bij prijsverlaging van A  $Y_1A_2$ .



Men zou de lijn  $Y_1A_1$  de lijn van de objectieve substitutiemogelijkheden kunnen noemen. In figuur 1 staan deze prijsbudgetlijnen weergegeven.



*figuur 1*

Er is echter ook een lijn, die de subjektieve substitutiemogelijkheden weergeeft en deze wordt bepaald door de twee reeds gereleveerde wetten van Gossen.

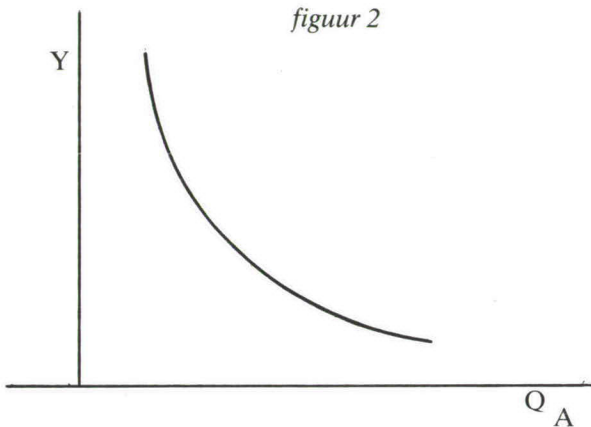
Een differentieekurve geeft die combinaties van de hoeveelheden van twee goederen aan, die de koper eenzelfde voldoening verschaffen. De eerste wet van Gossen, die zegt, dat het  $n$ -de exemplaar de koper minder voldoening geeft dan het  $(n-1)$ -de exemplaar, is de oorzaak, dat een indifferentiecurve de vorm heeft van een dalende concave functie\*. In figuur 2 staat zo'n functie weergegeven, die de subjektieve substitutiemogelijkheden voor één bepaald individu visualiseert tussen goed  $Y$  en goed  $A$ .

Alle punten op deze indifferentiecurve geven combinaties aan van goed  $Y$  en goed  $A$ , die de consument gelijke voldoening verschaffen.

Voor  $Y$  kan ook besteedbaar inkomen in waarde vaste guldens worden ge-

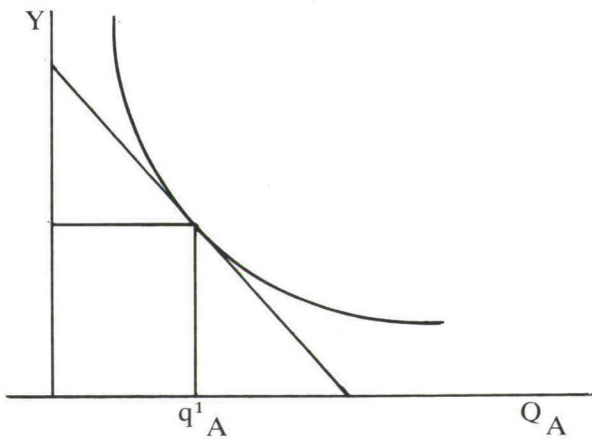
\* A. Marshall, Principles of Economics, chapter III, 79.

kozen. De prijzen van alle goederen, exclusief het alternatieve goed A, worden dan constant verondersteld.



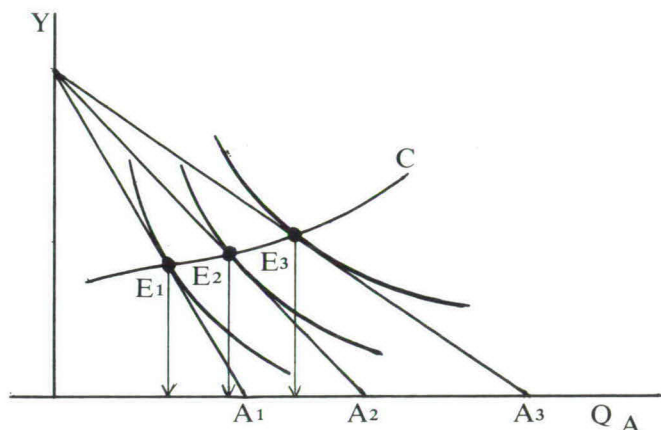
figuur 2

Vanuit het oogpunt van de marketingtheorie is nu de vraag relevant waarom onze koper een bepaalde hoeveelheid van goed A koopt. Deze hoeveelheid staat in figuur 3 weergegeven en zou kunnen worden beschreven als ‘de hoeveelheid van goed A, die de koper met een bepaald beschikbaar budget Y in feite koopt bij een bepaalde prijs van goed A’. Dit punt is ook in de praktijk onder deze veronderstellingen min of meer stabiel en wordt theoretisch bepaald door de leer van de indifferentiecurven. In het evenwichtspunt E zijn de subjektieve substitutiemogelijkheden gelijk aan de objectieve substitutiemogelijkheden.



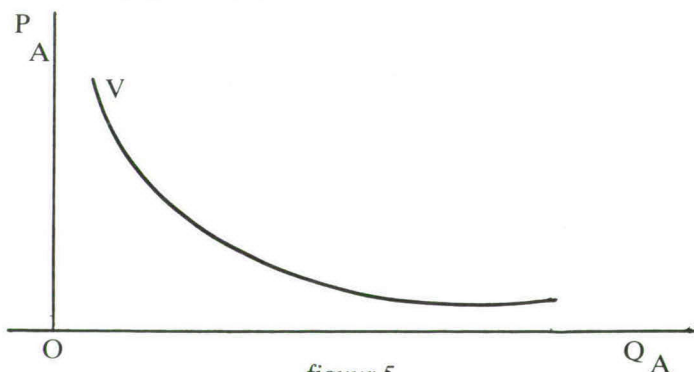
figuur 3

In figuur 4 tenslotte staan 3 prijsbudgetlijnen aangegeven bij 3 verschillende prijzen van goed A met de overeenkomstige evenwichtspunten  $E_1$ ,  $E_2$  en  $E_3$ . De lijn die de evenwichtspunten verbindt, wordt de prijsconsumptiecurve (C) van goed A genoemd.



figuur 4

Hieruit is gemakkelijk de individuele prijsvraagkurve af te leiden, zoals in figuur 5 staat weergegeven. (V)



figuur 5

Voor de afleiding van de kollektieve vraagfunctie zal moeten worden uitgegaan van de veronderstelling, dat de indifferentiekurven van alle eigen kopers gelijk zijn. Deze veronderstelling lijkt niet onrealistisch omdat de 'eigen kopers' hun voorkeur voor de marketingmix van de betreffende producent gemeen hebben.

Dit gemeenschappelijk kenmerk duidt sociologisch op gemeenschappelijke kenmerken van de eigen kopers. Zij behoren dikwijls tot dezelfde referentiegroep. Onder de relatie 'ekonomie en sociologie' zal op dit verschijnsel nader worden ingegaan.

Theoretisch-ekonomisch kan uit de wetten van Gossen toegepast op de indifferentiecurven het volgende verband worden afgeleid voor leden van eenzelfde referentiegroep, die voor producent A kiezen:

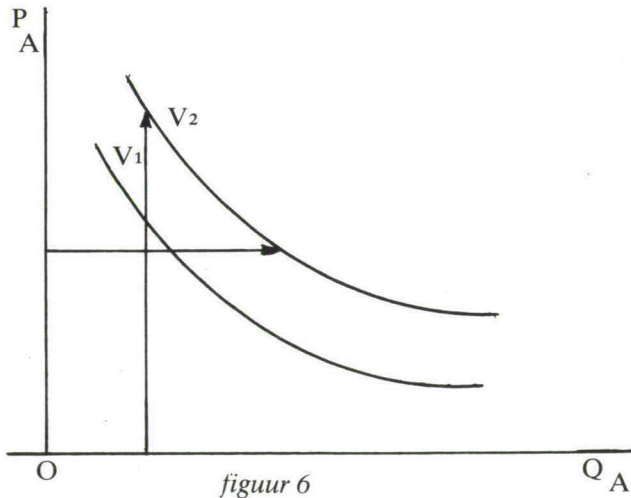
$$\frac{\text{Het grensnut van produkt A voor koper R}}{\text{Het grensnut van produkt A voor koper Z}} = \frac{\text{Het grensnut van het resterend inkomen voor koper R}}{\text{Het grensnut van het resterend inkomen voor koper Z}}$$

Aan dit verband liggen de volgende veronderstellingen ten grondslag:

- konstant inkomen van kopers R en Z
- konstante preferenties van kopers R en Z
- volledige doorzichtigheid van de markt voor de kopers X en Y
- konstante prijzen van alle andere goederen dan A.

De in figuur 5 uitgebeelde individuele vraagkurve kan dus voor de ‘eigen markt’, dus voor de groep reguliere merkentrouwe afnemers, globaal worden geobjektiveerd omdat de gemeenschappelijke voorkeur voor de verkooppolitieke aktiva van de betreffende onderneming de kans groot maakt, dat deze kopers gemeenschappelijke kenmerken hebben in hun referentiekader. Er is hierbij sprake van verschuiving langs de kurve bij prijswijziging. Het is echter bij managerial marketing mogelijk om bij konstante prijs *toch* een vergroting van de gevraagde hoeveelheid te verkrijgen, indien men erin zou slagen, de kollektieve vraagkurve zelf naar rechts te laten schuiven ( $V_2$ ). Na een dergelijke operatie kan dan een hogere prijs worden gevraagd. Voor dezelfde hoeveelheid of bij dezelfde prijs zal een grotere koperskring kunnen ontstaan. (Uitbreidings- of substitutie-effekt).

In figuur 6 staat een verschuiving van  $V_1$  naar  $V_2$  aangegeven. Als de meeropbrengst de additionele marketingkosten overtreft, of eraan gelijk is, is er sprake van een succesvol marketingmanagement ‘from the producer’s point of view’.





## B. VAN EKONOMISCHE THEORIE NAAR KOMMERCIËLE MARKETING

### a. De verkopersmarkt

Wanneer in een bedrijfstak het aantal aanbieders en hun bedrijfsgrootte op korte termijn gegeven zijn en daarmee het aanbod op die termijn beperkt variabel is, noemt men de markt waarin de kollektieve vraag de totale produktiemogelijkheden overtreft een 'verkopersmarkt'. De aanbieder neemt in dit marktbeeld de krachtigste onderhandelingspositie in, hetgeen hij tot uiting brengt in zijn vraagprijs.

Hierbij hangt het geheel af van de intensiteit waarmee de vrager een zodanige behoefte voelt aan het betreffende goed of de gevraagde dienst, of 'the sky the limit' is van de vraagprijs. In zijn meest extreme vorm heeft men hier te maken met een marktvorm die met 'monopolie' wordt aangeduid in de theoretische ekonomie, waaronder wordt verstaan, dat er slechts één aanbieder is die de vraagprijs bepaalt. De vraag naar het goed of de dienst neemt in deze theoretische konstruktie niet af wanneer de vraagprijs wordt verhoogd.

Wanneer er meer aanbieders zijn en de koper volledig op de hoogte is van alle aanbiedingen ter markt zal hij – rationeel handelend – de vraagprijs van een goed afwegen tegen alternatieve bestedingsmogelijkheden, waaronder zich substituten bevinden van het goed dat hij naar prijs en kwaliteit beoordeelt.

Bij bijna alle goederen en diensten kan een gevoeligheid bij de koper worden geconstateerd voor de gevraagde prijzen, die tot uiting komt in het feit dat de door hem gevraagde hoeveelheid afneemt wanneer de vraagprijs wordt verhoogd ofwel toeneemt als de vraagprijs wordt verlaagd.\*)

Wanneer het aantal en de bedrijfsgrootten der aanbiedende concurrenten op korte termijn relatief gering zijn t.o.v. de kollektieve vraag spreekt men – zoals reeds in de aanvang gesteld – van een 'verkopersmarkt', die dan monopolioïde kenmerken heeft. De kopers zijn dan weinig gevoelig voor de prijs die de aanbieder vraagt.

Theoretisch gesproken behoeven ondernemingen die in deze verkopersmarkt opereren, slechts te beschikken over een telefoon op een onbeduidende hoek van het technisch proces en kunnen zij zich veroorloven orders te selekteren uit het grote aantal orders dat telefonisch binnenstroomt. De orders met de hoogste prijzen, of orders die het beste passen in het bezettingsplan van de fabriek, worden geselekteerd.

De meeste orders komen schriftelijk en/of telefonisch binnen in zo'n grote omvang dat men 'neen' kan verkopen bij minder aantrekkelijke bestellingen. De aandacht die bij een dergelijke gunstige orderpositie aan de verkoop-activiteit in het algemeen wordt geschonken is in verhouding tot de situatie bij een kopersmarkt relatief gering.

\*) In deze beschouwing wordt afgezien van de z.g. inferieure goederen.

## **b. Kopersmarkt**

Op lange termijn kunnen structurele externe factoren de onder 'verkoopersmarkt' voor de aanbieder gunstige marktsituatie verstoren. Als voorbeelden kunnen worden genoemd: opvoering van het aanbod door toenemende produktiviteit t.g.v. technologische ontwikkelingen, toenemend aanbod uit het buitenland door liberalisering van de internationale handel ten gevolge van een minder protektionistisch importbeleid van de overheid, aanpassing van het aanbod op langere termijn op grond van de aantrekkelijke marktsituatie, veranderingen in wetgeving met betrekking tot het vestigingsbeleid voor het kleinbedrijf (branchevervaging), nieuwe grondstoffen en wijzigende behoeften.

Door deze factoren kan de vraag voor de individuele onderneming of voor een hele bedrijfskolom zodanig afnemen, dat de productiecapaciteit en het aanbod de collectieve vraag gaat overtreffen. De concurrentie neemt toe en in zijn meest pure vorm ontstaat een marktvorm, die in de theoretische ekonomie perfecte concurrentie wordt genoemd. Deze marktvorm wordt gekenmerkt door een groot aantal aanbieders, vrijwel homogene goederen, vrije vestigingsmogelijkheid voor alle aanbieders, volledige marktkennis bij alle marktpartijen (ook wel volkomen transparante markt genoemd) en een volkomen mobiliteit van de benodigde produktiefactoren kapitaal en arbeid.

Wanneer als reactie op een toenemende vraag het aanbod op langere termijn toeneemt als gevolg van toenemende bedrijfsgrootten en/of nieuw tot de markt toetredende aanbieders, is er sprake van een toenemende concurrentiegraad, waaronder wij hier verstaan het aantal aanbieders dat op een markt opereert.

De verkoopersmarkt verandert in een kopersmarkt wanneer de koper bij de ruil de rol van krachtigste onderhandelingspartij van de aanbieder overneemt en het marktbeeld gaat beheersen. Bij toenemende concurrentie zullen aanbieders door differentiatie in hun beleid aan de 'grijze massa' trachten te ontkomen. Door het begrip 'kopersmarkt' werd de weg geëffend voor het analyseren van andere vraagbeïnvloedende factoren dan de 'regulerende prijs' waarop in de formele prijstheorie zozeer de nadruk ligt bij de beschreven marktvormen.

Naast de bestaande theoretische marktvormen werd de 'kopersmarkt' geïntroduceerd, waarbij de prijs een afgeleide werd van een complex van gedragingen van de ondernemer, die in negatieve relatie tot zijn concurrenten staat, terwijl in de traditionele leer van de marktvormen de prijs het enige instrument voor het ondernemingsgedrag ter markt scheen te zijn.

Na de tweede wereldoorlog is duidelijk geworden, dat niet de materiële aktiva, dus geld, gebouwen en machines, het ondernemersresultaat bepalen, doch dat veeleer de onstoffelijke of immateriële aktiva bepalend zijn voor de continuïteit van de onderneming. Dit begrip 'immateriële aktiva' omvat in een kopersmarkt meer dan het begrip 'goodwill'.

Het traditionele begrip 'goodwill' werd wel eens beschreven als de mate waarin de onderneming in staat is een inkomen te verwerven boven de



kapitaalrente. Dit meerinkomen wordt ook wel met ondernemerspremie aangeduid. Het begrip 'immateriële activa' echter heeft betrekking op het gebruik van onderzoek- en ontwikkelingsresultaten, op basis waarvan producten en markten worden ontwikkeld. Hieronder kunnen, naast geaccumuleerde kennis van de markt en omzetstimulansen resulterend in verkoopmogelijkheden, merk- en ondernemingsimago bij de afnemers, worden begrepen. De bekwaamheden van leiding en medewerkers om dit onstoffelijk bezit op de geëigende tijdstippen in ondernemersinkomen om te zetten dienen eveneens als een belangrijke faktor te worden aangemerkt bij de waardering van immateriële activa.

Ook een fameuze of specifieke kwaliteit van het produkt als resultaat van een verfijnde produktietechnologie of de vakbekwaamheid van de technische bedrijfsleiding worden als evidente goodwill door de afnemers ervaren en bevorderen de vraag vooral in de markt van grondstoffen en halffabrikaten, die uiteraard bijzonder gevoelig is voor doelmatig aangepaste kwaliteit en de constantheid daarvan.

Deze geëvolueerde opvatting van 'goodwill' kan in marketingtermen worden samengevat onder het begrip 'verkooppolitieke activa van de onderneming', die van essentieel belang zijn voor het marketingbeleid op de kopersmarkt. In deze verkooppolitieke activa zijn tal van aspecten vervat die op de afzetmarkt hun invloed uitoefenen en daarom bij de formulering van het marketingbeleid worden onderkend als verkooppolitiek uitgangspunt. De belangstelling voor deze factoren neemt toe en het is niet verwonderlijk dat naartig gezocht wordt naar criteria die deze factoren meetbaar maken. Naast de waardering voor materiële activa en de kapitalisatie van de overwinst als criterium voor de goodwill zouden kwantificeringsmethoden moeten worden ontwikkeld die de waarde van de immateriële activa zichtbaar dus meetbaar maken als 'op de markt merkbaar ondervonden effect van de inspanning van alle bij de onderneming betrokkenen'.

### **c. Marketingmix**

De overgang van een verkopers- naar een kopersmarkt wordt voor de individuele ondernemer gekenmerkt door een 'periode van onbehagen' ten gevolge van een afnemende opbrengst en winst, waarna al snel de marktonderzoeker zijn intrede doet om de ondernemer op grond van externe informatie systematisch inzicht te verschaffen in de afzetbeïnvloedende factoren. Hij onderzoekt hierbij op de markt de ontwikkeling van de absolute en de relatieve plaats van de ondernemer (kwantitatief marktonderzoek) en de koopgewoonten en -motieven der afnemers (kwalitatief marktonderzoek). Het onderzoek naar de wijze waarop de markt wordt beïnvloed door opvatting en werkwijze van groothandel, detaillisten en vertegenwoordigers, reclame en propaganda en naar de effectiviteit van prijsmutaties en introductie van nieuwe producten of wijziging van de kwaliteit worden beter aangeduid met de term 'marketingonderzoek', in tegenstelling tot het kwantitatieve en kwalitatieve marktonderzoek.

De afdeling marktonderzoek en marketingonderzoek verschaft de ondernemer gegevens en gedragsregels op basis waarvan het marketingbeleid wordt gevoerd, of in welke richting al of niet additionele middelen moeten worden geïnvesteerd.

In een kopersmarkt moet in een *afzetproces* worden geïnvesteerd, dat complementair is aan het technisch proces van de onderneming, dat op de verkopersmarkt een bepalende rol vervulde. De instrumenten die de ondernemer ter beschikking staan om zijn doeleinden te verwezenlijken, worden op het kompas van het markt- en marketingonderzoek in een bepaalde samenhang gehanteerd.

Deze combinatie van marketinginstrumenten wordt 'marketingmix' genoemd en kan als volgt worden omschreven: Een door de afnemers gewenst *assortiment* produkten of diensten van vereiste *kwaliteit* wordt door middel van diverse methoden van *verkoopbevordering* langs *bepaalde afzetkanalen* naar de eindkopers geleid tegen een bepaalde *vraagprijs* en doelmatige *stimulerende kortingen en/of rabatten*. Onder het begrip 'verkoopbevordering' worden hier de *reklameactiviteiten*, het *vertegenwoordigersapparaat* of het *propaganda-apparaat* verstaan. De functie van reclame heeft hierbij tot taak via de meest efficiënte communicatiekanalen beïnvloedende informatie over te dragen aan de potentiële kopers.

Binnen een goed gekoördineerd verkoopbevorderingsbeleid ondersteunen reclame- en de orderverwervingsactiviteiten elkaar.

Het assortiment wordt regelmatig door een afdeling produktontwikkeling aan de vraag aangepast op grond van het kwalitatief marktonderzoek naar de preferenties en eisen van de kopers (assortimentsinnovatie).

#### d. De Prijs

Het zal de lezer opvallen dat bij bovenstaande beschrijving van het begrip 'marketingmix' voor een kopersmarkt de vraagprijs als afzetbevorderend instrument wordt genoemd, terwijl ook onder 'verkopersmarkt' werd betoogd, dat de gevraagde hoeveelheid voor het individu, doch zeker voor de groep van kopers, afhankelijk is van de door de aanbieder gevraagde prijs. Prijsverlaging zou normaliter tot afzetvergroting moeten leiden bij individu en het collectivum van kopers.

De prijs wordt in de internationale literatuur over de marketingmix naast de genoemde instrumenten van kwaliteit, assortiment, afzetkanalen en verkoopbevordering unaniem genoemd als substitueerbaar en gelijkwaardig marketinginstrument. Schrijver dezes is van mening, dat in de kopersmarkt de prijs als instrument in de marketingmix toch van enkele kanttekeningen dient te worden voorzien als er een volledige substitueerbaarheid met de andere instrumenten wordt gesuggereerd.

De substitueerbaarheid van marketinginstrumenten wordt in de theorie alleen gehanteerd voor situaties waarin de veranderingen van de prijs, de verkoopkosten per eenheid of de produktiekosten per eenheid tot nul zijn genaderd. In de praktijk is er altijd sprake van discrete prijsverschillen en kostenverschillen per eenheid, die gevolgen hebben voor de totale opbrengst



en de totale kosten in vergelijking met de periode waarin de oude prijzen en kosten per eenheid golden.

Het vraagstuk van het prijsniveau is een optimaliseringsvraagstuk, waarbij de optimale prijs kan worden gedefinieerd als de 'door de ondernemer gevraagde beloning voor alle als doelmatig te beschouwen onderzoek-, productie- en afzetactiviteiten, die door de onderneming worden verricht teneinde in de maatschappelijke voorbrenging continu en doelmatig te kunnen blijven functioneren'.

Aan deze definitie ligt een marketingopvatting ten grondslag die wel met 'total marketing' wordt aangeduid. Iedere beslissing die binnen de onderneming wordt genomen dient gericht te zijn op continuïteit, dus op instandhouding van de markt, omdat een positieve respons van de afnemersmarkt afhankelijk is van het totale beleid van de onderneming.

Bovenstaande prijsdefinitie beschouwt de onderneming als een geheel van marketingactiviteiten. Er liggen drie beleidsinstrumenten in vevat, die kwantitatief meetbaar zijn, nl. de prijs, de produktiekosten en de afzetkosten. Hierdoor wordt het marketingvraagstuk bedrijfseconomisch gezien operationeel, hetgeen minder het geval is t.a.v. marketinginstrumenten als assortiment, kwaliteit en keuze van distributiekkanalen.

Het begrip produktiekosten wordt gebruikt als overkoepeling van de kosten der instrumenten assortiment en kwaliteit. De keuze van het artikelpakket in een proces van verbijzondering bepaalt ook de keuze van het technische proces. Wijziging in dit technische proces door breedte- of diepte-investeringen zijn doelmatig wanneer zij door een zich wijzigende marktconstellatie worden opgelegd of voortkomen uit de noodzaak de konkurrentiepositie te handhaven.

Het afzetproces omvat alle activiteiten van reclame, propaganda en verkoopactiviteit.

L. MEERTENS\* onderscheidt drie hoofdgroepen van beleidsinstrumenten bij het marketingbeleid, de *artikelpolitiek*, de *afzetpolitiek* en de *prijspolitiek* en brengt de veelsoortige afzetbeïnvloedende maatregelen, akties en marketinginstrumenten al naar hun aard onder bij de budgetair goed af te bakenen hoofdgroepen prijs-, artikel- of afzetpolitiek.

Dit biedt als voordeel dat de marketingmix bedrijfseconomisch operationeel is te maken door meer gedetailleerde kwantitatieve meetbaarheid.

### e. Marketing Audit

Onder 'kopersmarkt' werd reeds gesteld, dat markt- en marketingresearch het kompas zijn waarop het marketingmanagement vaart bij beslissingen over wijzigingen in de structuur van het technische- en afzetproces.

\*) De organisatie van de verkoop. L. Meertens, Hoofdstuk I, pag. 4.

Een objektieve benadering van de afzetproblematiek vergt dat vuistregels, die binnen de onderneming een eigen leven zijn gaan leiden, op hun aktuele geldigheid worden getoetst. Dit is een bron van incidentele probleemstellingen voorgelegd aan interne of externe onderzoekers.

Wanneer een onderneming haar afzetproblematiek niet 'ad hoc' benadert doch meer fundamenteel, zal een systematisch onderzoek naar haar verkooppolitieke aktiva onontkoombaar zijn. De onderzoekstechniek die hiervoor systematisch en procedureel is ontwikkeld staat bekend onder de naam 'audit'. Zij is gericht op beschrijving van en controle op het funktionieren van in de maatschappij optredende organisatorische verbanden, waaronder dus ook ondernemingen.

In de detailhandel ontmoet men de 'shop-audit', in de gezondheidszorg de 'hospital-audit', in de industrie de 'marketing-audit', bij de overheid de 'social-audit'.

De marketing-audit onderzoekt de waarde van de verkooppolitieke aktiva in een beschrijving van hun bijdrage tot de totstandkoming van de afzet. De techniek van de auditor is in principe universeel: Ontwikkeling van continue beschikbare en betrouwbare kengetallen, die door continue of althans periodieke beoordeling licht moet werpen op het funktionieren van de betrokken eenheid. Bij de marketing-audit wordt het oor te luisteren gelegd bij de huidige en potentiële afnemers van de onderneming en bij andere groepen die geacht worden invloed uit te oefenen op de afzet. Zijn de relaties tot het koperspotentieel negatief, waarom is dat dan zo, en hoe dienen de marketinginstrumenten te worden gehanteerd om dit klimaat om te buigen tot een klimaat dat voor realisering van de doelstellingen betere kansen biedt. Het klimaat waarin de onderneming funktioneert, het algemene beeld dat de potentiële kopers hebben van de onderneming en haar produkten, bepaalt – naast de vorm en de inhoud van de reklameboodschap – het effect en daarmee de 'earning power' van investeringen in reklame. Hier ligt bij uitstek het gebied van de public relations.

De verkooppolitieke aktiva, die het gevolg zijn van het in het verleden gevolgde marketingbeleid, zijn in het marketingconcept van essentieel belang bij de beoordeling van de vraag of dit marketingbeleid dient te worden voortgezet of gewijzigd. De werking van deze verkooppolitieke aktiva wordt op onmiskenbare wijze gedemonstreerd in de afzetresultaten van de onderneming.

*Vanuit de gezichtshoek van marketing is de vraag gerechtvaardigd op welke wijze de initiële investeringen in verkooppolitieke aktiva samenhang vertonen met de toegevoegde waarde voor de onderneming. Op dit waarderingsvraagstuk zal worden teruggekomen onder 'Bedrijfseconomische aspecten van het marketingbeleid'.*



## **C. DE FUNKTIONELE VERSUS MAATSCHAPPELIJKE WAARDE VAN DE ONDERNEMING**

### **a. Funktionele plaats van de onderneming**

Naast de problematiek van de geografische vestigingsplaats, die aan de orde is bij het economisch vraagstuk van het scheppen van doelmatige verhoudingen, is in het kader van de externe organisatie de problematiek van de functionele plaats van de onderneming in toenemende mate van belang. De functionele plaats van de onderneming is aktueel bij de categorisering van typen van ondernemingen, waarbij als (onderscheidings)kriterium de aard van de bedrijvigheid wordt gehanteerd, die oerproductie, bewerking, handel of dienstverlening omvat. De functionele plaats wordt in de leer van de externe organisatie door Limperg jr. omschreven 'als de plaats, die op grond van de gekozen functie in het proces van de maatschappelijke voortbrenging van goederen en diensten wordt ingenomen'.\*)

Bij de functionele plaats gaat het in de externe organisatie voornamelijk om de keuze, die is gemaakt met betrekking tot de plaats op de weg van maatschappelijke voortbrenging en voortstuwing der goederen in onze economische orde, die wordt aangeduid met 'vrije ondernemingsgewijze produktie'. Volgens Th. Limperg jr. bepalen de wetten van de verbijzondering de functionele plaats van de onderneming. In een steeds gecompliceerder wordende economie blijkt specialisatie een wetmatigheid van de eerste orde te zijn. Met deze plaatskeuze wordt het assortiment van goederen of diensten van de onderneming bepaald.

Het is denkbaar, dat de organische eenheid, die de onderneming is, geen functionele eenheid is door een te ver doorgevoerde parallelisatie of integratie met onderliggende of bovenliggende functies, zoals men in bepaalde bedrijfskolommen de fasebewerking of zelfs de oerbewerking financieel of commercieel geïntegreerd ziet met de fase van groothandel of soms detailhandel. Zo is binnen een onderneming vaak de meest vreemdsoortige combinatie van produkten of diensten te constateren, zonder dat enig spoor van produktie- of distributieverwantschap is te bespeuren.

Het mag opvallend worden genoemd, dat zowel Limperg, Haccoû, J. L. Mey en A. Mey, in hun bedrijfseconomische werken dit verschijnsel van te ver doorgevoerde parallelisatie of integratie een inbreuk noemen op de doelmatige verhoudingen in de externe organisatie. In de beschouwing over de ontwikkeling van verkopersmarkten naar kopersmarkten is echter gesteld, dat in kopersmarkten producenten investeren in het afzetproces in de verwachting dat de opbrengstverhoging die het gevolg is van een 'greep op de markt' de kostenverhogingen van de marketingmix zouden overtreffen (vertegenwoordigers, reclame, propaganda e.d.). Wanneer deze investeringen echter door producenten worden gedaan in depôts, eigen filialen of zelfs in een volledig distributienet in eigen beheer is de discrepantie tussen

\*) 'Aspecten van de vraagstukken van functionele plaats en assortiment'. Prof. J. F. Haccoû.



organische en funktionele eenheid volledig. De wijze waarop de onderneming funktioneert om haar doelstellingen te verwezenlijken vergt extra aandacht en studie en het is dan ook niet verwonderlijk, dat Verdoorn, als leerling van Limperg, het 'organische' begrip 'funktionele plaats' van zijn leermeester nader aanvulde en daaraan een inhoud gaf, die voor de ontwikkeling van een marketingtheorie van centrale betekenis is.

Verdoorn dynamiseert het 'organische' begrip funktionele plaats van Limperg door de verklarende factoren op te sporen die de funktionele plaats van de onderneming bepalen. Hij onderzocht naast de vraag in *welke* bedrijfstak en in *welk* deel van de bedrijfskolom de onderneming funktioneert; ook de wijze *waarop* de onderneming op die plaats terechtkomt.

Met de verkooppolitieke aktiva, de efficiency der marketinginstrumenten en de funktionele plaats wordt door hem een direkt verband gelegd. Onder funktionele plaats verstaat Verdoorn dan 'de rol die de onderneming in vergelijking met haar concurrenten vervult'. Deze definitie wijkt dus af van die van Th. Limperg jr.

Verdoorn benadert het begrip funktionele plaats van de onderneming primair vanuit de vraag *hoe* de individuele onderneming funktioneert ten opzichte van zijn aanwijsbare concurrenten en verdiept zich niet primair in de vraag of de plaats *waar* de onderneming funktioneert in het proces van maatschappelijke voortbrenging wel in overeenstemming is met de meest doelmatige verhoudingen volgens de leer van de externe organisatie.

Het begrip funktionele plaats is bij Verdoorn een noodzakelijk sluitstuk op zijn benadering van het marketingvraagstuk, en het onderzoek naar de verkooppolitieke aktiva neemt daarin een centrale plaats in, omdat hij daarin het beste richtsnoer ziet voor variaties in de marketingmix, ter realisering van de ondernemingsdoelstellingen.

Deze funktionele plaats, zo stelt Verdoorn\*), is het gevolg van een reeks factoren die door systematisch en periodiek herhaald onderzoek naar de afnemersvoorkeur kunnen worden achterhaald (marketing-audit). Bij de typering van de 'funktionele plaats' van de ondernemer gaat het in eerste instantie om het onderzoeken van motieven van de koper op grond waarvan deze instemt met het ondernemingsbeleid zoals dat zich weerspiegelt in het produkt. Uit dit motievenonderzoek kan duidelijk worden welke de factoren zijn die het mogelijk maken, dat *deze* onderneming de behoeften van *deze* afnemers kan bevredigen. De bedoelde groep van deze afnemers kan ook met marktsegment worden aangeduid. Hij voert hier het begrip 'eigen markt' in, zijnde de groepering van eigen reguliere afnemers. Het ontstaan van deze 'eigen markt', die de producent zich heeft weten te verwerven is te verklaren uit de wijze waarop de policymaker (producent) zijn (marketing) instrumenten heeft gehanteerd. Hij beschikt hierdoor over een combinatie van mogelijkheden die bij de concurrent niet in of niet in dezelfde mate aanwezig zijn. Naast 'gevestigde relaties in het verleden' doemen dan de volgende verkooppolitieke aktiva op:

\*) Het Commercieel Beleid bij Inkoop en Verkoop, Prof. P. J. Verdoorn.

Een grote mate van inventiviteit op de afdeling produktontwikkeling tegen relatief lage kosten, een goede organisatie waarvan de afnemer 'op aan' kan, specifieke kredietmogelijkheden, de vestigingsplaats, een goede after-service, een aansprekende 'imago', de premies of verpakking. Dit alles vormt slechts een kleine greep van onderscheidende beleidskenmerken waardoor deze onderneming en haar produkt door deze afnemers wordt geprefereerd boven de concurrent. Deze voordelen waarover de concurrent niet beschikt zijn bepalend voor de afnemersvoorkeur.

#### **b. Onderscheiding van de funktionele, de sociaal-ekonomische en de maatschappelijke waarde van de onderneming**

In de probleemstelling wordt in de preambule uitgegaan van de veronderstelling, dat het marketingvraagstuk complexer wordt door de erkenning van nieuwe maatschappelijke randvoorwaarden. Na deze constatering volgt de vraag of deze ontwikkeling een meer multidisciplinaire aanpak van het ondernemingsgebeuren nodig maakt en welke in een multidisciplinair team de taak van de ekonomie zou zijn. De probleemstelling is zo ambitieus, dat reeds in het begin van de benadering ervan de nodige bescheidenheid in acht moet worden genomen.

Ondernemingsgebeuren wordt opgevat als het participeren van organisatorische verbanden aan het proces van maatschappelijke voortbrenging met het doel, daaraan een inkomen te ontleen. Het onderzoeksterrein is daardoor beperkt tot de profitonderneming. Er wordt uitgegaan van een vrije ondernemingsgewijze produktie, zoals die in vrije democratieën als sociaal systeem is geïnstitutionaliseerd.

Een dergelijk ekonomisch sub-systeem kan niet op zichzelf funktionieren maar is in hoge mate afhankelijk van de samenleving als sociaal systeem. Een sociaal systeem brengt ons in aanraking met de theorie van het menselijk handelen, waardoor de objekten van de sociologie en de psychologie in het geding komen.

De vermaatschappelijking van het marketingvraagstuk is een aspekt van de publieke funktie van de onderneming. De onderneming in de vrije ekonomische orde vertegenwoordigt inkomen voor werknemers, kapitaalverschaffers en leveranciers en heeft daardoor een verantwoordelijkheid die verder reikt dan het belang van direkte en indirekte afnemers. Het marketingbeleid in de zin van produkt- en marktontwikkeling heeft daarom invloed op het algemeen maatschappelijk welzijn. Het loont de moeite, te trachten de oorzaken op te sporen van de snelle vermaatschappelijking van de onderneming. Zijn de oorzaken van politieke of kulturele aard of is er een ontwikkeling binnen de structuur van het sociale systeem die leidt tot deze maatschappelijke bewustwording?

Is de waardering voor de onderneming in onze samenleving negatief en zo ja, is deze dan om te buigen naar collectieve bewustwording van alle positieve aspekten van de ondernemingsgewijze produktie? Welk antwoord

\*) P. J. Verdoorn: 'De eigen markt der onderneming', Leiden 1962, PP. 9-12.



zouden ondernemingen moeten geven op deze maatschappelijke ontwikkelingen?

De opsomming van de groep van belangstellenden en belanghebbenden wettigt de veronderstelling, dat bij het begrip 'maatschappelijke waarde' van de onderneming een onderscheid gerechtvaardigd is in de 'funktionele waarde' van de onderneming en de 'sociale waarde' van de onderneming. Uit het reeds beschreven begrip 'funktionele plaats' zou men het begrip 'funktionele waarde' als volgt kunnen afleiden: 'de waarde, die de gemeenschap toekent aan de plaats, die de onderneming weet in te nemen in het proces van maatschappelijke voortbrenging'.

Dit begrip is gebaseerd op het organische begrip 'funktionele plaats' van Limperg.

De aanduiding 'weet in te nemen' houdt echter een waardeoordeel in ten aanzien van de dynamiek die de 'onderneming hierbij aan de dag legt door middel van verkoopbevordering, produktontwikkeling en de efficiency, waarmee de onderneming zich aanpast aan nieuwe wensen en mogelijkheden. Ook de interpretatie van 'funktionele plaats' van Verdoorn (bezien vanuit de marketingtheorie) ligt er dan aan ten grondslag. Men zou dit het dynamische begrip funktionele plaats kunnen noemen. De sociaal-ekonomische waarde van de onderneming als bron van inkomen voor de produktiefactoren komt in het begrip funktionele waarde geheel niet aan de orde. Beide zouden als componenten van het begrip 'maatschappelijke waarde van de onderneming' kunnen worden beschouwd, dat betrekking heeft op *alle* bij de onderneming belanghebbenden (handel, werknemers, leveranciers van grondstoffen en halffabrikaten, overheid, kapitaalverschaffers, omwonenden, consumenten en verleners van diensten). De maatschappelijke omgeving zal produkten en diensten van ondernemingen ook op milieunuttigheid en symbolisch nut waarderen, terwijl de omwonenden rond een ondernemingsvestiging ook de milieuhygiënische aspecten van het technisch voortbrengingsproces kritisch zullen beoordelen.

Reklame-aktiviteiten worden in toenemende mate beoordeeld op hun invloed op lichamelijke en geestelijke volksgezondheid terwijl tegen misleiding bij verkooptechnieken door overheid en consumentenorganisaties angstvallig wordt gewaakt. Samenvattend zou gesteld kunnen worden, dat de maatschappelijke waarde van de onderneming wordt bepaald door funktionele, sociaal-ekonomische en omgevingsfactoren. Wat is nu de betekenis hiervan voor de verkooppolitieke aktiva?

De verkooppolitieke aktiva, die zijn gevormd door het gebruik van de ter beschikking staande marketing-instrumenten, zijn de verklarende factoren van de huidige plaats op de markt.

Om de marketinginstrumenten en de verkooppolitieke aktiva theoretisch te funderen, is reeds veel fundamenteel onderzoek verricht door ekonomen, psychologen en sociologen.

Aan de interdisciplinaire aspecten van het marketingbeleid zal nader aandacht moeten worden geschonken teneinde het probleem dat de bedrijfs-ekonom zich heeft gesteld in een breder kontekst te plaatsen. De reeds gereleveerde maatschappelijke factoren die op de onderneming inwerken, vormen hiertoe de belangrijkste aanleiding. In deze oriëntatie zal met name



de relatie moeten worden vastgesteld, die de bedrijfseconomie heeft tot bovengenoemde disciplines en welke specifieke taak voor de bedrijfseconomie hieruit zou kunnen worden afgeleid. (Afscheidscollege Prof. Van Berkum, Tilburg, 1972). Dit laatste lijkt van eminent belang omdat de relatie in onze economische orde tussen micro- en macro-economie steeds intenser lijkt te worden. Omdat de algemene economie in de toekomst wellicht intensiever relaties zal gaan onderhouden met de sociologie en psychologie zal de marketingproblematiek van de individuele onderneming in enkele grote lijnen worden benaderd vanuit deze disciplines. Wellicht kunnen aan een dergelijke exploratie gegevens worden ontleend, die enig licht werpen op de versnelde vermaatschappelijking van de onderneming, die in het hiervoorgaande ter sprake kwam.

## **D. ENKELE RELATIES TUSSEN EKONOMIE EN PSYCHOLOGIE**

### **a. Culturele psychologie**

De vermaatschappelijking van het marketingvraagstuk houdt verband met de toenemende betekenis die welvaart heeft voor sociaal welzijn en deze ontwikkeling wordt ook cultureel bepaald. Cultuur wordt hier opgevat als het geheel van collectieve oordelen, die in de vorm van normen, waarden, ideeën en verwachtingen leven in een groep of samenleving. Deze oordelen bepalen het gedrag van mensen in de zin van bewuste en onbewuste handelingen en gewoonten en hieronder zijn ook de koopgewoonten te vatten. De behavioristische psychologie houdt zich bezig met de wijze waarop een persoon zich in een bepaalde situatie gedraagt en tracht dit gedrag te verklaren uit drijfveren en het gedrag dat erop is gericht om het spanningsveld dat door de drijfveer wordt opgeroepen op te heffen (drive reduction). De sociale psychologie interesseert zich voor het gedrag van een persoon voor zover die onder invloed staat van de groep. Ondernemingen in kopersmarkten zijn daarom geïnteresseerd in de verworvenheden van de behavioristische psychologie en de sociale psychologie.

Sinds 1950 is er in Amerika een nieuwe ontwikkeling in de psychologie die met 'humanistische psychologie' wordt aangeduid en die de behavioristische psychologie te westers georiënteerd noemt en te weinig gericht op de verbetering van het menselijk welzijn. Deze richting in de psychologie zet zich af tegen theoretische generalisering en meent dat bronnenmateriaal meer inductief moet worden gebruikt teneinde te achterhalen welke de subjectieve ervaringen zijn bij het gedrag en hoe deze kunnen worden verrijkt.

Aan Han Fortman ontleen wij het volgende: \*)

\*) 'Culturele psychologie', Han Fortman.

*'Problemen als de geestelijke gezondheid en het sociale welzijn van een gemeenschap kunnen alleen worden overzien als men er een hele reeks variabelen bij betreft.* Dat bleek duidelijk in het z.g. IEPA-project (Indian Education, Personality and Administration). Men begon met twee variabelen: het *sociale systeem en het persoonlijkheidssysteem*, maar gaandeweg het onderzoek moest men meer systemen van variabelen erbij betrekken. Die konden tenslotte als volgt worden geordend:

- het ecologische systeem (de fysieke omgeving),
- het sociologische systeem,
- het psychische systeem (= persoonlijkheidssysteem),
- het somatische systeem,
- het symbolische systeem (taal, ceremonies, kunst, mythologie etc.),
- het systeem van de kernwaarden ('core values'): de grotendeels impliciete, emotioneel gekleurde houdingen en meningen betreffende de wereld'.

Deze benadering wordt door Fortman aan de sociologe Laura Thomson toegeschreven. Zij maakt hiermee duidelijk dat het economisch sub-systeem onder invloed staat van andere symbolische systemen. Deze methode, die door Thomsom een 'multidimensionele analyse' wordt genoemd, is als methode misschien geschikt voor de benadering van deel *a* van de probleemstelling (multidisciplinaire aspecten). De interactie van de factoren die van invloed zijn op de tot standkoming van de afzet van de individuele onderneming zullen dan moeten worden vastgesteld in een multidisciplinair interrelatieschema en daaruit kan wellicht de taak van de economie worden afgeleid.

## **b. Humanistische psychologie**

De leer van de indifferentiecurven werd uit de nood geboren omdat interpersoonlijke nutsvergelijking niet mogelijk was. Men nam daarom zijn toevlucht tot vergelijking van twee goederen door één individu, waarbij later een van de goederen werd vervangen door de kollektiviteit van alle andere goederen, waarvoor dan konstante prijzen werden verondersteld. De relatieve voorkeuren voor goederen werden gevisualiseerd in de indifferentiecurven onder de veronderstelling van konstante behoeftepatronen.

In 1915 werden door SLUSKY zelfs voor het eerst 'psychologische effecten' in grafieken gevisualiseerd toen hij de invloed van prijswijzigingen op het koopgedrag in de beschouwingen betrok. Deze beschouwingen zijn hier niet relevant doch wel kan worden gesteld, dat door SLUSKY een psychologisch effect aanwezig werd geacht wanneer een nieuw evenwichtspunt gevonden kon worden op een hoger gelegen indifferentiecurve. Vanuit humanistisch-psychologisch standpunt moet achteraf toch een vraagteken geplaatst worden bij de aanduiding: 'psychologische effecten' van SLUSKY. De veronderstellingen die aan de leer van de indifferentiecurven ten grondslag liggen, zijn zo talrijk dat betwijfeld mag worden of achter de kille ratio van het economische skelet



dat in het centrum van deze indifferentiecurven opereert sprake is van enig psychisch leven. Dit louter rationele wezen onderscheidt zich in niets van de hond van PAVLOV, die begint te kwijlen als de bel luidt.

We zien hier in de economische theorie een soortgelijke verschuiving in het denken als bij de behavioristische psychologie naar het humanistisch psychologisch denken.

Een prijswijziging is voor deze abstracte konstruktie van de theoretische ekonomie aanleiding tot wijziging van gedrag en een prijswijziging heeft voor dit wezen slechts een signaalfunctie, het is een teken. Kenmerkend voor een kopend mens is, dat hij zich afvraagt of het goed dat voor de gewijzigde prijs wordt aangeschaft voor hem past in een symbolisch systeem, dat o.a. cultureel bepaald is.

Het goed wordt getoetst aan een waarde die binnen de cultuur als norm wordt gehanteerd en waarvan behoeften en voorkeuren afgeleiden zijn. De benadering van het 'ekonomisch handelen' door de psycholoog is een ander dan de wijze waarop SLUSKY, HICKS en PARETO koopgedrag analyseerden.

Het is zelfs wenselijk, ekonomisch koop- en/of verkoopgedrag eerst cultureel-psychologisch te benaderen, omdat de psychologie van het individu mede bepaald wordt door culturele of bovenpersoonlijke elementen en specifiek bij het individu aanwezige motivatie.

Han Fortman\*) stelt, dat de klassieke ekonomen het ekonomisch leven trachtten te verklaren uit universele tendenties van de menselijke natuur, zoals bezitsdrang of eigenbelang of, bij Adam Smith, het ruil-instinkt, ofschoon in feite de beruchte homo-ekonomikus een historisch produkt is van een toevallig sociaal regime en in de primitieve culturen niet bestaat. Indien dit zo is, wordt de probleemstelling 'de maatschappelijke waarde van de onderneming' doelbewust etnocentrisch, dus tot de westerse cultuur beperkt, waar menselijke aktiviteit relatief hoog gewaardeerd wordt in tegenstelling tot andere culturen, waar meer waarde wordt gehecht aan het kultiveren van het zijn.

Er komen naast de prijssignalen die gebaseerd zijn op funktionele waarden, autonome signalen uit de samenleving, die het behoeftenpatroon wijzigen omdat de culturele basiswaarden aan verandering onderhevig zijn.

Han Fortman onderscheidt de situatie, waarin mensen handelen uit behoefte (dus uit ervaring dat men iets mist) en daarnaast de situatie waarin wordt gehandeld omwille van de culturele basiswaarden, dus vanuit normbesef. De welzijnsbehoeften van de gehele gemeenschap worden meer manifest en daardoor ontwikkelen zich de culturele normen en waarden, die aan behoeften mede vorm geven naast de rationele ekonomische drijfveren.

In de psychologie wordt tot op de dag van vandaag zeer veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen behoeften, motivatie en satisfaktie. In het algemeen kan gesteld worden dat de wenselijkheid van een bepaalde

\*) 'Culturele psychologie', Han Fortman *op. cit.*



behoeftevervulling veelal de mate van motivatie (streven) bepaald en de aard van de satisfactie (gevoelstoestand).

Een aantal facetten van het motivatie-onderzoek lijken zich te lenen voor interpretatie in sociaal-ekonomische termen.

### **De behoeften-hiërarchie van Abraham Maslow (1943)**

Zou men in staat zijn om in de verscheidenheid van menselijke behoeften een bepaald klassificatie-systeem te ontwerpen, dan moet het ook mogelijk zijn om motivatie schematisch weer te geven. De meest besproken theorie hierover is van de humanistische psycholoog Maslow (1954). Hij hanteerde twee uitgangspunten:

- veel aktueel waarneembare behoeften zijn terug te brengen tot een klein aantal fundamentele behoeften;
- fundamentele behoeften staan in een hiërarchische relatie tot elkaar.

In het menselijke gedrag worden prioriteiten gesteld t.a.v. de wens tot behoefte-bevrediging wanneer meer dan één behoefte op een bepaald moment aanwezig is:

1. Overleving: (physiological needs) deze behoeften hangen samen met de lichamelijke processen van levende organismen zoals voeding, water, voortplanting, beschutting etc. Het zijn de eerste kondities om te kunnen leven.
2. Veiligheid en zekerheid: (safety needs) de behoeften vanuit een samenleving of de individuele personen om een maatschappelijke orde te creëren waarin risico's worden geminimaliseerd, onder andere door wetten, gezondheidszorg, sociale voorzieningen, leger, particuliere verzekeringen, werkgelegenheid, woonruimte e.d.
3. Sociale kontakten: (love needs) het willen behoren tot een bepaalde groep, of gemeenschap.
4. Respekt en status: (ego, esteem needs) behoeften aan onafhankelijkheid, vrijheid en eigenwaarde.
5. Zelf-verwezenlijking: (self-actualization needs) de behoefte om uiteindelijk iets te bereiken dat over lange termijn een bijdrage levert aan de ontwikkeling van de samenleving door het vergroten van kennis en het exploreren van het onbekende.

Maslow voegt hier nog aan toe, dat de konkrete aard van de genoemde behoeften worden bepaald door de beschikbare mogelijkheden enerzijds en het waardensysteem van de betreffende samenleving of subkultuur anderzijds.

In feite is de theorie van Maslow geen motivatie-theorie omdat hij alleen maar aangeeft dat er behoeften bestaan, en niet de wijze waarop de sterke

van de behoefte het gedrag bepaalt en de mate van satisfactie die bij behoeftenvervulling optreedt.

Een tekortkoming van Maslow is verder, dat hij geen verschillen onderkent in de behoeften van verschillende personen.

### **Frederick Herzberg's two-factor theorie (1959)**

Herzberg heeft in zijn 'two-factor theory of motivation' getracht de behoeftentheorie van Maslow toe te passen in de motivatietheorie door te onderzoeken welke factoren al of niet als motiverend ervaren worden binnen een arbeidssituatie. Hij kwam tot de konklusie, dat men als drijfveer bij de bevrediging van zijn behoeften onderscheid dient te maken tussen behoeften om ontevredenheid te voorkomen (dissatisfiers) en behoeften die satisfactie ten gevolge hebben (satisfiers).

### **Vroom's valence-expectancy theorie (1964)**

De belangrijkste kritiek op Herzberg kwam van Vroom.

Hij stelde dat het soort en de mate van satisfactie niet alleen een gevolg heeft te zijn van een onderliggend hiërarchisch behoeftenpatroon, maar net zo goed bepaald kon worden vanuit de achtergrond van de betrokken persoon. Hij bood daarom een alternatief t.a.v. Herzbergs theorie, de z.g. valence-expectancy theorie.

- Valence kan men definiëren als de ambitie om een bepaald doel te bereiken en de doelmatigheid van het bereikte doel ten aanzien van hoger gelegen doelen.
- Expectancy wordt gedefinieerd als de subjectieve verwachting dat men in staat zal zijn of gesteld zal worden om de inspanning om het eerste doel te bereiken ook inderdaad op te kunnen brengen. Hiermee hangen samen een aantal aspecten t.a.v. kwaliteiten van de persoon, beschikbare middelen, ontwikkelingsniveau van de samenleving en het waarden- en normenpatroon van de persoon en/of zijn subcultuur.

*De sterkte van de motivatie om een bepaald doel te bereiken wordt bepaald door de functie die dat doel heeft ten opzichte van een hoger gelegen doel en de verwachting die men heeft om deze doelstelling te kunnen realiseren.*

### **Evaluatie m.b.t. Maslow, Herzberg en Vroom**

De zojuist gestelde theorieën hebben alle de nodige kritiek opgeroepen binnen de psychologische wetenschap.

De kritiek richt zich hoofdzakelijk op de onderzoeksmethoden, empirische toetsing en de mogelijkheden om uit de genoemde theorieën operationele variabelen te kunnen destilleren. Afgezien echter van deze specifieke problemen voor de arbeidpsychologie hebben genoemde theorieën wel hun

waarde voor een meer universele gedragswetenschappelijke beschouwing, omdat een aantal basisveronderstellingen eruit tezamen een uitgangspunt vormen waarmee ons inziens onderscheid gemaakt kan worden tussen welvaart- en welzijnsbehoeften.

**Maslow** stelde dat er uit het totaal waarneembare behoeftenpatroon een klein aantal hiërarchische van elkaar te onderscheiden fundamentele behoeften bestaan.

**Herzberg** poneert in aansluiting op Maslow dat niet alle behoeftebevrediging per se leidt tot satisfactie, maar dat ook dissatisfactie kan worden voorkomen.

**Vroom** tenslotte toont aan dat de mate van satisfactie of dissatisfactie niet besloten ligt in de aard van de behoefte, maar in de relatie tussen ambities, doelmatigheid en subjektieve waarde die het individu hecht aan de doelen die hij door middel van de behoeftebevrediging kan bereiken. Omgevingsfactoren, beschikbare mogelijkheden, persoonlijke kwaliteiten en een in de samenleving bepaald waardenpatroon spelen hierbij een belangrijke rol.

### c. Overleving, welvaart en welzijn

Met behulp van de hierboven geschetste theoretische concepten willen we trachten om vanuit de motivatie-psychologie een model te bouwen, dat aansluiting geeft bij de economische wetenschap in het algemeen en bij het marketingbeleid van de individuele ondernemingen in het bijzonder. Wij stellen voor een model waarin op basis van een hiërarchisch gerangschikt behoeftenpatroon drie eveneens hiërarchische niveaus van welbevinden voorkomen als resultaat van de vervulling der behoeften:

**Overleving** staat gelijk met de fysiologische behoeften van Maslow. Het leven op de rand van het bestaan bevat zeer sterk dissatisfactie-gevende elementen welke op korte termijn voelbaar zijn en waar eventuele satisfactie ook slechts zeer kort is. Het bestaansminimum kunnen we uitdrukken in konkrete kwantitatieve termen n.l. de hoeveelheid voedsel, water, medische verzorging, beschutting, en sterfte en geboortecijfers.

**Welvaart** bevindt zich op het volgende niveau, wanneer overleving zeker is geworden.

Welvaart zou men kunnen omschrijven als een toestand van maatschappelijke voorspoed waarin zekerheid, veiligheid en kommunikatiemiddelen de belangrijkste bouwstenen zijn.

Het ontbreken van welvaart geeft dissatisfactie, het genieten van meer welvaart echter geeft weliswaar voor een bepaalde termijn enige satisfactie, maar er treden snel gewinningseffekten op, waardoor de satisfactie op den duur afneemt. Wanneer echter de welvaart afneemt treedt dissatisfactie op. Welvaart drukt men veelal uit in maatschappelijke verworvenheden en



daarbij kan men zowel in kwantitatieve als kwalitatieve termen spreken. Voorbeelden zijn o.a. sociale wetten en verzekeringen, werkgelegenheid, woningbouw, ruimtelijke ordening, inkomensverdeling, het in stand houden van een leger, kommunikatienetten voor radio en t.v., en uiteraard het nationaal inkomen, dat de middelen verschaft om al deze verworvenheden in stand te houden en verder te ontwikkelen.

Het derde niveau tenslotte is die van het *welzijn*, te definiëren als een toestand van fysiologisch en psychisch welbevinden. Het bereiken van deze toestand geeft satisfactie ook over langere termijn.

Welzijn moet men uitdrukken in termen van 'Quality of life'. Aktiviteiten en verworvenheden binnen het welzijnsbegrip zullen vaak een lange termijn dragen zowel in hun uitwerking wanneer ze eenmaal bereikt zijn als wel in de pogingen om een bepaalde graad van welzijn te bereiken.

We denken hier aan het niveau van onderwijs, politieke vrijheid, bestuursvormen, demokratiseringsprocessen, experimenteervrijheid en alle inspanningen om voor de toekomst een leefbare wereld te behouden voor de navolgende generaties.

We zullen het bovenstaande weergeven:

Overleving	Welvaart	Welzijn
– fysiologische behoeften	– maatschappelijke voor- spoed	– psychische voorspoed
– voorkomt dissatisfactie	– voorkomt dissatisfactie	– leidt tot satisfactie
– wordt kwantitatief uitgedrukt in geld en/of goederen	– wordt kwantitatief uitgedrukt in goederen en diensten	– wordt uitgedrukt in kwaliteit v. h. bestaan
– direkte individuele inspanning en/of be- stedingen	– direkte kollektieve en individuele bestedingen	– kollektieve beste- dingen op lange termijn

Voordat we dit model in grafische vorm weergeven, heeft het nog een toevoeging over de wijze waarop het hiërarchisch mechanisme werkt. De ontwikkeling van het welbevinden staat onder invloed van de hoeveelheid middelen die nodig c.q. beschikbaar zijn om van overleving via welvaart naar welzijn te kunnen groeien. Daarnaast zal bij een eenmaal bereikt niveau van welbevinden een zekere hoeveelheid middelen beschikbaar moeten zijn ter handhaving van het verworvene. De middelen die nodig zijn om te groeien noemen we *ontwikkelingsmiddelen*, de middelen die nodig zijn om te zorgen voor handhaving en vervanging van het verworvene noemen we *handhavingsmiddelen*.

Naarmate het niveau van welbevinden toeneemt, mag worden verondersteld, dat relatief steeds meer handhavingsmiddelen dienen te worden gereserveerd teneinde aan de voorwaarden te voldoen tot verdere groei. Het percentage ontwikkelingsmiddelen zal bij toenemend niveau van welbevinden dan ook relatief afnemen.

Tenslotte willen we naar analogie van de valence-expectancy-theorie van Vroom wijzen op het belang van de motivatiesterkte in het proces van winstverwachtingen, investeringsbeslissingen en ontwikkelingsprogramma's in een economische orde. Deze motivatiesterkte zal in de fase tussen welvaarts- en welzijnspunt in hoge mate zijn invloed doen gelden bij de formulering van ondernemingsdoelstellingen.

In dit verband is een passage in het werk 'The general theory of employment, interest and money' van J. M. Keynes interessant, waar de marginale efficiency van kapitaalsinvesteringen wordt besproken in hoofdstuk IV, dat handelt over 'the inducement to invest':

'The state of long-term expectation, upon which our decisions are based, does not solely depend, therefore, on the most probable forecast we can make. It also depends on the *confidence* with which we make this forecast – on how highly we rate the likelihood of our best forecast turning out quite wrong. If we expect large changes but are very uncertain as to what precise form these changes will take, then our confidence will be weak.

The *state of confidence*, as they term it, is a matter to which practical men always pay the closest and most anxious attention. But economists have not analysed it carefully and have been content, as a rule, to discuss it in general terms. In particular it has not been made clear that its relevance to economic problems comes in through its important influence on the schedule of the marginal efficiency of capital. There are not two separate factors affecting the rate of investment, namely, the schedule of the marginal efficiency of capital and the state of confidence. The state of confidence is relevant because it is one of the major factors determining the former, which is the same thing as the investment demand-schedule.

*There is, however, not much to be said about the state of confidence a priori. Our conclusions must mainly depend upon the actual observation of markets and business psychology. This is the reason why the ensuing digression is on a different level of abstraction from most of this book.*

For convenience of exposition we shall assume in the following discussion of the state of confidence that there are no changes in the rate of interest; and we shall write, throughout the following sections, as if changes in the values of investments were solely due to changes in the expectation of their prospective yields and not at all to changes in the rate of interest at which these prospective yields are capitalised. The effect of changes in the rate of interest is, however, easily superimposed on the effect of changes in the state of confidence.'

Uit bovenstaand citaat (kursivering van mij, J. de J.) leid ik af dat Keynes het belang van de 'ondernemerspsychologie' reeds onderkende in het proces van marktobservatie en beleidsformulering.



#### d. Sociaal Welzijn

In figuur 7 is getracht de relatie aan te geven tussen het welbevinden (overleving, welvaart, welzijn) en de beschikbare middelen. Aan de grafiek liggen de volgende uitgangspunten ten grondslag.

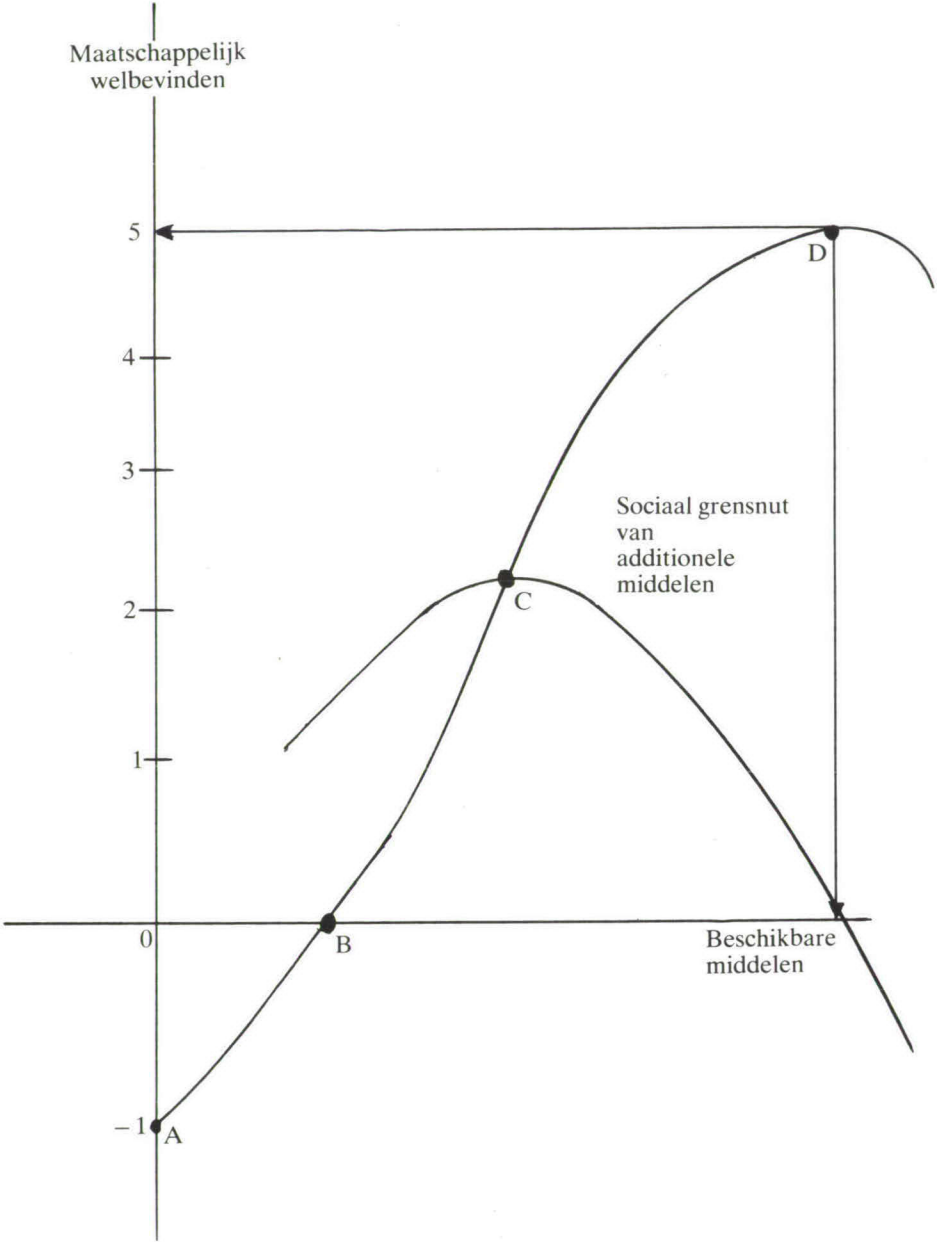
1. De relatie welbevinden en beschikbare middelen wordt gezien voor een homogeen geheel, dus voor één individu of een groep waarbinnen een homogeen behoeftenpatroon wordt verondersteld.
2. Een gemeenschap is gedoemd ten onder te gaan wanneer de beschikbare middelen negatief worden. In figuur 6 geeft punt A dit *overlevingspunt* aan.
3. Na punt A vervult toename van additionele middelen de functie van dissatisfier tot een gevoel van welvaart zijn intrede doet. In figuur 6 geeft punt B dit *welvaartspunt* aan.
4. Toenemende middelen na het welvaartspunt B doet het welbevinden toenemen tot het punt waar de middelen beschikbaar komen ter vervulling van de welzijnsbehoeften. Punt C geeft dit *welzijnspunt* aan.
5. De toename tussen het overlevingspunt en het welzijnspunt heeft een progressief verloop omdat in deze fase de sterkte van de motivatie om meer middelen te verwerven progressief toeneemt.
6. De motivatiesterkte tussen overlevingspunt en welzijnspunt neemt progressief toe door een toenemende efficiency van additionele middelen om hoger gelegen doelen te verwezenlijken (zinvolle investeringsmogelijkheden).
7. Na het welzijnspunt C neemt het welbevinden degressief toe door een afnemende efficiency van additionele middelen om hoger gelegen doelen te bereiken.
8. De afnemende efficiency van additionele middelen na het welzijnspunt wordt veroorzaakt door het toenemende beslag, dat wordt gelegd op de beschikbare middelen, die nodig zijn ter handhaving van het bereikte overlevings- en welvaartsniveau.
9. Bij een bepaald niveau van beschikbare middelen (realisatiepunt D) bereikt het welbevinden een maximaal punt ten gevolge van de degressieve toename.
10. Na het realisatiepunt D hebben additionele middelen een afname van het welbevinden ten gevolge, waardoor een nieuwe fase van dissatisfactie ontstaat.

Het maatschappelijk welbevinden is hoger naarmate de gemeenschap beter in staat is:

- 1-1 te voldoen aan haar fysiologische behoeften,
- 1-2 een gevoel heeft van existentiële zekerheid en kan beschikken over een schoon (of niet bedreigend) milieu en over voldoende energiebronnen en grondstoffen,
- 2-3 de sociale kontakten kan intensiveren, dus ook de mondiale kontakten kan uitbreiden op sociaal, maatschappelijk, cultureel en politiek terrein,
- 3-4 waardering voor specialisatie en vaardigheden in de meest brede zin worden gekultiveerd,
- 4-5 culturele vorming voor een ieder openstaat en daardoor zelfrealisatie mogelijk wordt gemaakt.



Relatie tussen maatschappelijk welbevinden en beschikbare middelen



figuur 7

## E. ENKELE RELATIES TUSSEN EKONOMIE EN SOCIOLOGIE

### a. Organisatietechnologie

Hoe wordt 'het bedrijf' gedefinieerd vanuit de verschillende gezichtshoeken van ekonomen en sociologen?

Een bedrijf wordt door een bedrijfseconoom als Van der Meer als volgt beschreven: 'Evenzeer kan men als subject kiezen het bedrijf. Men stelt dan, dat er economische subjecten zijn, welke men bedrijven (of ondernemingen) noemt en welke de eigenschappen bezitten, dat zij enerzijds een organisatie van kapitaal en arbeid vormen, anderzijds trachten nuttigheden om te zetten, d.w.z. door het opofferen van bepaalde nuttigheden andere nuttigheden te verwerven, waarbij zij er op uit zijn zo min mogelijk op te offeren en zoveel mogelijk nuttigheden te produceren. Deze definitie lijkt ons zo algemeen, dat ook de non-profit corporatiën en het overheidsbedrijf e.d. er onder vallen'. \*)

In 'Grondbeginselen der Sociologie' van dr. H. de Jager en dr. A. L. Mok wordt het bedrijf gedefinieerd als een 'technisch-organisatorisch financieel-economische en sociale eenheid van mensen en middelen, gericht op het voortbrengen van een bepaald soort of bepaalde soorten goederen en/of diensten' \*\*). Een verdienste van deze definitie is dat daarin ook duidelijk non-profit ondernemingen zijn opgenomen.

Uit de definitie van De Jager en Mok wordt duidelijk, dat naast het economisch karakter van het bedrijf expliciet wordt gewezen op het feit, dat het bedrijf in de maatschappij als sociaal systeem funktioneert en gericht is op de voortbrenging van goederen en diensten. Onder sociaal systeem wordt door De Jager en Mok verstaan het georganiseerd geheel van wederzijdse relaties tussen personen en activiteiten.

De econoom ziet de onderneming als economisch systeem, dus als een geheel van activiteiten gericht op rendement. De onderneming als technisch systeem beperkt zich tot het geheel van technische processen, waaronder de econoom meestal het productiebedrijf verstaat.

Binnen de onderneming als sociaal systeem zijn sociaal-psychologische factoren in het spel die waarschijnlijk mede het succes van de onderneming bepalen.

De wijze waarop taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn verdeeld en de wijze waarop belonings- en waarderingssystemen worden gehanteerd bepalen voor een groot deel de betrokkenheid van mensen bij hun werk, omdat juist hierin de mogelijkheden liggen om tot zelfontplooiing te komen.

In het laatste decennium zijn er tal van onderzoeken en experimenten gaande in de Verenigde Staten en West-Europa die erop duiden dat de wijze waarop

\*) Schets der Bedrijfseconomie, pag. 34, Drs. Van der Meer.

\*\*) Grondbeginselen der Sociologie, De Jager en Mok, hoofdstuk 4, pag. 130, pag. 323.

de organisatie en het werk worden gestructureerd (veelal afhankelijk van het soort technologie) en de mate waarin beslissingsbevoegdheden worden gedelegeerd van wezenlijke invloed zijn op motivatie en in sommige gevallen ook op produktkwaliteit.

(Philips, Volvo, General Food, AT & T, I.C.I., Norsk Hydro, PTT).

Een reeks van studies over organisatiestructuur doen veronderstellen, dat de interne sociaal-psychologische factoren van invloed zijn op de mate waarin de organisatie als geheel funktioneert en dus eveneens op de mate waarin de marketingsdoelstellingen worden gerealiseerd.

Erich P. Prien van The Department of Psychology, Memphis State University en William W. Ronan van de School of Psychology, Georgia Institute of Technology, verrichtten baanbrekend werk op het terrein van het onderzoek naar de samenhang tussen de organisatiestructuur en de mate van succes met betrekking tot het functioneren van de onderneming. Zij stellen in het artikel: 'An analysis of Organisation Characteristics', dat de analyse van organisatiekarakteristieken en de invloed daarvan op de resultaten en de wijze van functioneren van belang zijn voor economen, sociologen en psychologen.

Het sukses van een organisatie wordt meestal afgemeten aan economische maatstaven, zoals rendement van geïnvesteerd vermogen, de totale afzet, de gemiddelde ordergrootte of de cash-flow per aandeel vermogen (harde criteria genoemd) en slechts zelden aan menselijke maatstaven zoals arbeidsklimaat en mate van motivatie van de werknemers (zachte criteria).

Sociologen ontwikkelen modellen waarin zowel de harde en zachte criteria van organisaties worden beschreven met het doel de invloed van een wijziging van de organisatie op het toekomstig functioneren te kunnen voorspellen en tevens om de prestatie van de mens binnen de organisatie beter te kunnen begrijpen. Een belangrijk object van onderzoek vormt vooral bij Prien en Ronan de correlatie tussen de gereleveerde harde en zachte criteria. Psychologen en sociologen verrichten systematisch onderzoek naar relevante karakteristieken van de verschillende typen organisatiestructuren.

Kenmerken die in meerdere studies tot op heden naar voren komen zijn (Prien en Ronan): de omvang van de organisatie, de mate waarin de organisatie is geformaliseerd, de mate waarin autoriteit is gecentraliseerd, de graad van technologie van het bedrijf, de variatie in opleiding, training en vorming dus van de technische processen van invloed schijnt te zijn op de wijze waarop organisaties zijn gestructureerd.

Als zachte criteria worden veelvuldig bij faktor-analyses gekozen het communicatiepatroon, de ambities, drijfveren en motieven van de werknemers en de stijl van leiding geven.

Als harde criteria worden kwantitatief goed meetbare bedrijfseconomische grootheden gekozen van de meest uiteenlopende aard. Prien en Ronan reduceerden 38 harde en zachte variabelen tot 9 organisatiekarakteristieken bij een onderzoek in 107 ondernemingen. \*)

\*) 'An analysis of Organisation Characteristics' en 'An analysis of Organisational Behavior and Organisational performance' van Ronan en Prien.



## **Organisatiekarakteristieken van Prien en Ronan (1971)**

- 1 De mate waarin taken en bevoegdheden van de individuele functies worden omschreven;
- 2 De mate van specialisatie van de onderneming;
- 3 Persoonlijke aandacht en erkenning;
- 4 Omvang van de onderneming;
- 5 De kwaliteit van het eindprodukt;
- 6 De verhouding tussen technologische en marketingactiviteiten;
- 7 De dynamiek t.a.v. assortiment en toegepaste technologie;
- 8 De opvolging van de leiding;
- 9 De marketingstrategie.

Uit deze opstelling, die het resultaat is van gezaghebbende studies van Ronan en Prien, mag uit de factoren 5, 6, 7 en 9 worden geconcludeerd dat een relatie aanwezig is tussen de interne sociaal-psychologische factoren (zachte criteria) en de marketingresultaten (harde criteria).

### **b. Marktsegmentatie**

De sociologie is ook voor het kwalitatieve marktonderzoek buiten de onderneming van belang voor de econoom die het marketingvraagstuk bestudeert. studeert.

De onderneming zal haar produktontwikkeling en marketingactiviteiten richten op nader te kiezen doelgroepen, teneinde de produktie-capaciteiten daarop te kunnen afstemmen.

Deze doelgroepen zijn achteraf controleerbaar naar koopgedrag en koopmotieven via de marketing-audit, terwijl de ontwikkeling ervan in demografisch opzicht is te onderzoeken ten behoeve van prognoses. Dit onderkennen van doelgroepen wordt ook wel met 'marktsegmentatie' aangeduid. De eigen-kopers, (vergelijk het begrip 'eigen markt') hebben meestal kenmerken gemeen en het is van belang dit gemeenschappelijke in de voorkeur voor de marketingmix van de betrokken onderneming te onderzoeken. Een centraal sociologisch begrip is hierbij de 'referentiegroep'. Dit begrip wordt door De Jager en Mok gedefinieerd als 'de groep waarop een persoon zich in gedrag en houding oriënteert'. Deze oriëntatie leidt veelvuldig tot eenzelfde koopgedrag. De verhouding die een onderneming heeft met zijn afnemer(s) verdient uitvoerige bestudering als het er om gaat vast te stellen waarin deze zich onderscheidt van de verhouding tussen die van de konkurrent en diens afnemers.

Het woordgebruik aan de commerciële zijde van het bedrijf voor deze verhouding is typerend; men spreekt daar van 'relaties'. Typerend omdat 'relaties' enige continuïteit in de verhouding suggereert tussen aanbieder en afnemer en tot uiting brengt dat de afnemer en zijn leverancier als auctores participeren aan het economisch proces, waarin sociale en psychologische factoren een beslissende rol spelen.

Twee zeer belangrijke begrippen in de sociale psychologie en sociologie bij het bestuderen van deze verhouding zijn 'attitude' en 'cognitieve dissonantie'.

Het begrip attitude betekent houding en dit begrip kan worden gedefinieerd als de innerlijke toestand van het individu, die ontstaan is uit de reeks ervaringen die het individu beleefde. Deze ervaringen op grond waarvan hij reageert op een geheel eigen wijze of op een wijze die hem door zijn opvoeding, milieu of omgeving wordt opgelegd, bepalen zijn referentiekader. Dit referentiekader op zijn beurt bepaalt de wijze waarop een individu reageert op nieuwe situaties, objecten of boodschappen die op hem afkomen. Om deze reacties te beïnvloeden wordt reclame aangewend en deze is gericht op duurzame attitude-verschuivingen. Dat dit niet gemakkelijk is, komt omdat de ontvanger nieuwe informatie selectief opneemt. Cognitieve dissonantie slaat op een situatie waarin een ontvanger van een boodschap deze niet opneemt of aanvaardt, omdat hij over het onderwerp een ander idee heeft dan de inhoud van de boodschap meedeelt.

Systematische verkoopbevordering door middel van reclame kan echter de ideeën van het individu beïnvloeden wanneer wordt geappelleerd aan de juiste motieven.

Niet te ontkennen valt dat de consumentenpsychologie ten behoeve van een effectieve reclame vaak inspeelt op typisch menselijke zwakheden.

De definitie van in de sociologie gebruikte begrippen is methodologisch een interessant fenomeen bij de systematische ontwikkeling van een marketingtheorie.

In de algemene ekonomie is men op zoek naar de oorzaken van veranderingen en men tracht daaruit theorieën te ontwikkelen waarmee de werkelijkheid geheel of gedeeltelijk kan worden verklaard in de hoop, dat daardoor een instrumentarium ontstaat waarmee men zich aan voorspellingen kan wagen.

In de sociologie trachten vooral de z.g. functionalisten de functie van een bepaald onderdeel van de samenleving te beschrijven; zij richten het zoeklicht meer op de gevolgen van veranderingen binnen een sociaal systeem. Men onderzoekt scherp afgebakende en gedefinieerde onderdelen van de samenleving als object in de hoop of verwachting dat zich geleidelijk een opeenhoping van kennis zal voordoen, die tenslotte zal leiden tot meer inzicht in het maatschappelijk gebeuren. \*)

De Amerikaan Phelps noemt dit streven 'systematic import' in zijn standaardwerk 'Social Research'. \*\*)

Een overname van 'systematic import' in de benadering van het marketing-object zou als consequentie hebben dat het nut van de bijdrage der afzonderlijke disciplines accumulatief moet werken op de reeds beschikbaar gekomen kennis van het object. Deze bijdragen dienen zodanig overdraagbaar te zijn aan andere disciplines, dat het taalprobleem wordt opgelost. De American Marketing Association heeft met deze systematiek in begripsdefinities reeds in 1960 een begin gemaakt. \*\*\*)

\*) Grondbeginselen der Sociologie, Hoofdstuk 4, pag. 130.

\*\*) A. Phelps: Social Research, pag. , chapter.

\*\*\*) Selected Marketing Definition Am. Mark Association 1960.



## F. VAN KOMMERCIËLE NAAR SOCIO-MARKETING

### a. Verbreding van het marketingconcept

Volgens de American Marketing Association is onder marketing te verstaan 'All business activities involved in the flow of goods and services from producer to consumer'.

Sinds 1945 heeft een lange rij studies het licht gezien over 'marketing', die als gemeenschappelijk kenmerk hadden de poging bovengenoemde 'business activities' systematisch te rangschikken en uit te werken.

In de veertiger jaren stond bij de uitleg van het begrip 'marketing' aan de argeloze leek het proces van beïnvloeding van de behoeften van kopers centraal, met het doel een groeiend volume produktie en/of diensten af te zetten. In de vijftiger jaren kreeg de aanpassing van de produktie aan de wensen en behoeften van de kopers op grond van onderzoek meer aandacht, waarmee kwaliteitsbeleid en produktontwikkeling als expliciete marketing-instrumenten werden geïntroduceerd naast reclame, distributie- en verkoop-technieken en naast de reeds lang bekende gevoeligheid van de vraag voor de vastgestelde prijs.

Het marketingproces werd in de vijftiger en zestiger jaren o.a. gekenmerkt door overreding en beïnvloeding van kopers. Sociale critici als Vance Packard en Galbraith kwamen in opstand tegen de marketing van de individuele onderneming.

Planning en procedure-ontwikkeling met betrekking tot het systematisch onderzoek naar de omvang en de ontwikkeling van markten en produkten, de vaststelling van prijzen en het werken met verkoopbevorderingstechnieken werden aan ondernemers geadviseerd. De toepassing van deze systematische benadering van het afzetbeleid werd in de zestiger jaren aangeduid met 'managerial marketing' en vond zijn hoogtepunt in de gedachte van 'total marketing', die ervoor pleitte dat iedere beslissing binnen de onderneming aan de markt en dus aan het marketingbeleid getoetst moest worden.

Met deze greep op het totale ondernemingsgebeuren is de polemiek over wat onder het begrip 'marketing' moet worden verstaan niet beëindigd. Integendeel, deze schijnt te verlopen langs een traject van wisselende probleemstellingen, omdat het gezichtspunt van de producent op grond van inzicht in en begrip voor de consument soms wordt vervangen door dat van de consument. De doelstelling winstmaximalisatie wordt daardoor nogal eens in prioriteitsrangorde verdrongen door belangen van de burger in diens rol van consument of werknemer.

De reikwijdte van het begrip 'marketing' wordt daardoor verbreed – of zo men wil verdiept – hetgeen vooral in de zeventiger jaren tot uiting komt in een nieuwe conceptie, die met 'Sociale Marketing' wordt aangeduid.

\*) The hidden persuaders' en 'the Wastemakers', Vance Packard.



## Socio-Marketing

De systematische bestudering van de drijfveren, gewoonten en wensen van de potentiële kopers werd algemeen aanvaard en gespecialiseerde markt-onderzoekers werden het kompas van de onderneming, wier taak het was de markt in kwantitatieve en het gedrag van de kopers in kwalitatieve zin op doelmatige wijze te bestuderen. De souvereiniteit van de consument werd hiermee door vooruitstrevende ondernemingen erkend, hetgeen vanuit sociaal oogpunt als een eerste aanzet tot het 'consumentisme'\*) en dus als een erkenning van de emancipatie van de koper kan worden beschouwd. De beïnvloeding van de kopers t.a.v. hun behoeften door middel van verkoop-bevorderende technieken werd aangevuld, of zo men wil vervangen, door een doelbewuste aanpassing van de produkten en diensten aan de reeds bestaande behoeften van de kopers. Het proces van aanpassing aan de kopers-wensen ging in versneld tempo ten koste van het overredingsproces, dat meer en meer het karakter krijgt van informatievervalsing.

Het emancipatieproces van de koper heeft in de industrie- en handelsondernemingen zijn aanzet gevonden waarbij dit proces het ondernemersbeleid beïnvloedt. Omdat de belangen van consument en werknemers voor een gedeelte parallel lopen, zou de bijdrage van 'social marketing' kunnen bestaan in de vorming van een synthese tussen ondernemings- en werknemers- en consumentenbelang.

Vele ekonomen en sociologen hebben reeds gewezen op de parallelliteit, die bestaat tussen het producenten- en consumentenbelang op lange termijn, doch het mag niet ontkend worden, dat de vermaatschappelijking van het marketingvraagstuk in discussie is gekomen op grond van de filosofie van marketing zelf.\*\*)

## Non-profitondernemingen en Social Marketing

In de zeventiger jaren groeit de belangstelling voor marketingtechnieken van het bedrijfsleven ook in non-profitorganisaties in de meest brede zin van het woord, met name de belangstelling voor de systematische benadering van de doelstellingen en de wijze waarop zij worden gerealiseerd. Schrijver dezes meent, dat deze verbreding van het marketingconcept gezocht moet worden in maatschappelijke veranderingen, die relevant zijn voor zowel profitorganisaties als voor non-profitorganisaties. In de voorgaande hoofdstukken is getracht deze veranderingen ook wetenschappelijk te funderen. Het eerste en tweede rapport van de club van Rome hebben in niet onbelangrijke mate bijgedragen tot de bewustwording van de maatschappij t.a.v. nieuwe behoeften, zoals milieuhygiëne en bescherming tegen geluidshinder, en zij hebben een hogere waardering van schaarser wordende energiebronnen en grond- en hulpstoffen ten gevolge gehad.

\*) Zie pagina 51.

\*\*) L. Meertens 'Syllabus': de techniek van het verkoopgesprek en van reclameuitingen; nrs. 5 en 6.

Deze aspecten hebben alles te maken met de kwaliteit van het menselijk bestaan en met een dreigende discrepantie tussen welvaart en welzijn. In de 'Journal of Marketing' van juli 1971 definiëren Philip Kotler en Gerald Zaltman, beiden verbonden aan de 'North-Western University' in Amerika het begrip 'Social Marketing' als volgt: 'Social Marketing is the design, the implementation and control of programs, calculated to influence the acceptability of social ideas and involving consideration of productplanning, pricing, communications, distribution and marketing research'. Uit deze definitie blijkt een perspectief, dat marketing ook van toepassing doet zijn op de activiteiten van stichtingen, verenigingen, universiteiten, organisaties, non-profitinstellingen en overheidsbedrijven. De aktieradius van marketing wordt hierdoor vergroot tot instellingen en ondernemingen die hun rendement niet alleen in geld meten maar vooral in individueel en kollektief maatschappelijk welzijn op korte en lange termijn. Dit zijn echter moeilijk kwantificeerbare factoren en men moet zich daarom veelal beperken tot het uitdrukken van doelstellingen en de mate waarin deze zijn gerealiseerd door het plaatsen van het gulden-teken.

In die gevallen waarin doelstellingen van non-profitinstellingen niet operationeel zijn uit te drukken zal de realisering van deze doelen ook niet te meten zijn.

Vanuit het oogpunt van bestuurbaarheid in groter verband zal de formulering van doelstellingen voor non-profitorganisaties nog het meest effectief geformuleerd kunnen worden in hoeveelheden en soorten prestaties. Dat neemt niet weg, dat de bestuurbaarheid van de individuele instelling ook zou moeten kunnen beschikken over operationele doelstellingen en een meer expliciete hantering van een beleidsinstrumentarium, waarmee de doelstellingen kunnen worden bereikt.

Vele pogingen worden ondernomen het begrip 'social' nader te indiceren en het begrip 'organisational marketing' schijnt als een genusbegrip te worden beschouwd, dat boven het begrip 'managerial marketing' zou staan, teneinde alle in de maatschappij opererende organisatorische verbanden – dus ook profitondernemingen – daaronder te vangen. Organisatie-marketing erkent als hoogste prioriteit het consumentenbelang, terwijl managerial-marketing vooral het ondernemersbelang primair stelt.

In januari 1956 stelde P. J. Verdoorn\*) reeds in het 'Journal of marketing' met betrekking tot de discussie over de wetenschappelijke status van marketing: 'To the not-directly interested outsider, the most conspicuous aspect of these discussions is the clearly demonstrated lack of a general method of approach to marketing-problems'.

Het moet niet uitgesloten worden geacht, dat Social Marketing, dat sterk geïdentificeerd is met 'marketing from the Consumer's point of view' een algemene benaderingsmethode van marketingproblemen vormt die bij de theorievorming als succesvol kan worden aangemerkt.

\*) Journal of marketing, juli 1957, volume XIII 'Marketing from the producers point of view', P. J. Verdoorn.



Het begrip 'sociale marketing' zal zijn gemeenschappelijke gezichtspunt vinden bij de consument en van toepassing zijn op de besteding van zijn gehele bruto inkomen, dat een belangrijke financieringsbron vormt voor collectieve voorzieningen door middel van personele belastingen.

### **Profit-ondernemingen en Social Marketing**

Marketingtechnieken kwamen tot ontwikkeling en worden toegepast in het economische krachtenveld van op winst gerichte ondernemingen. De technieken en procedures werden in concurrentiële verhoudingen volgens het klassieke liberale recept getoetst en gecorrigeerd.

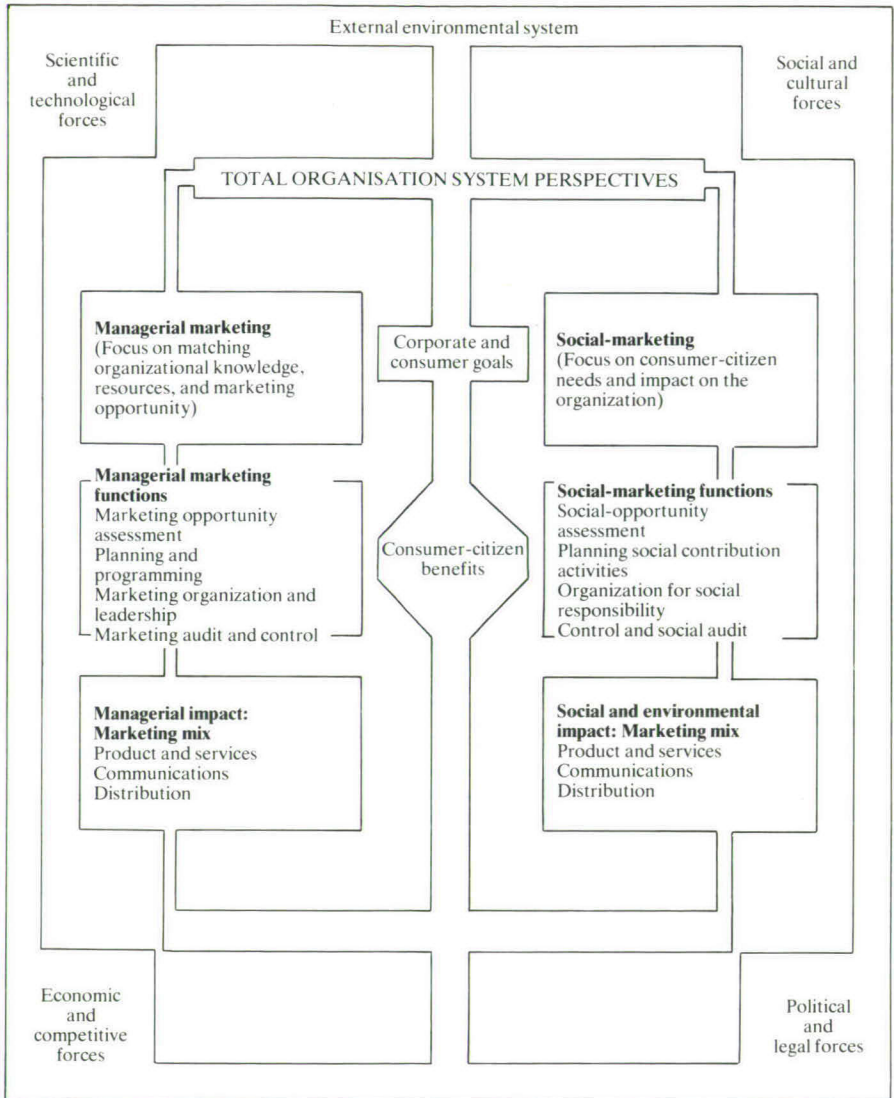
Marketing lijkt aldus een wezenskenmerk te zijn van de economische orde die als 'ondernemingsgewijze produktie' wordt aangeduid. De toepasbaarheid van marketingtechnieken buiten het gebied van profit-ondernemingen kan een verrijking zijn voor de wijze waarop en de mate waarin deze non-profitinstellingen hun doelstellingen realiseren en dient daarop op levensvatbaarheid te worden onderzocht. *Toch is steller dezes van mening, dat de toepassing van het begrip sociale marketing zijn eerste en grootste werkteerrein zou moeten vinden in profit-ondernemingen en dat de suggestie als zou Social Marketing uitsluitend toepasbaar zijn op non-profitinstellingen van de hand moet worden gewezen.*

Niet vergeten zou moeten worden, dat wat als marketing-audit wordt aangemerkt in vele sectoren buiten de profitonderneming reeds met succes wordt toegepast. Het sociaal-cultureel onderzoek van vele gemeenten en overheidsinstanties, de in ontwikkeling zijnde hospital-audit voor algemene ziekenhuizen, de uitgebreide publieke opinie-onderzoekingen van communicatiemedia en onderzoekbureaus, onderzoeken naar de onderwijsbehoeften en de sociale audit wettigen de veronderstelling, dat Social Marketing aan non-profitinstellingen weinig nieuws te bieden heeft op het gebied van research maar dat zij misschien bij de interpretatie van de onderzoeksgegevens een bijdrage kan leveren tot het nemen van daarop gebaseerde besluiten alsmede bij de ontwikkeling van operationele indicatoren, waarmee in een social mix moet kunnen worden gewerkt door overheid, bedrijfsleven en non-profitinstellingen. De laatste groep wordt ook wel met budgetorganisaties aangeduid omdat bewaking van de kostenbudgetten de beste tariefbeheersing geeft. Tarieven komen immers niet tot stand d.m.v. de confrontatie tussen vraag en aanbod.

Een andere opvatting over marketing werd door Philip Kotler en Sidney J. Levy in het 'Journal of Marketing' benadrukt, n.l. die van het 'voorzien in maatschappelijke behoeften'.

Zij stellen, dat dit aspect van marketing fundamenteel is geweest in de vijftiger jaren maar dat in de publieke opinie dit fundamentele element van marketing is verdrongen door het proces van overreding en daarom te zwak in het marketingconcept is te herkennen.





*'Social Marketing', William Lazer & E. J. Kelley\*)*

In dit schema brengen de samenstellers de interactie tussen maatschappij en individuele onderneming tot uiting.

\*) Permission is granted to reproduce this diagram by the publisher Richard D. Irwin, Inc. dated March 11, 1975, Illinois.

## b. Social Marketing

In de inleiding van 'Social Marketing, perspectieven en gezichtspunten' van William Lazer en Eugene J. Kelley, wordt in de inleiding in de eerste zin marketing gedefinieerd als een 'evoluerende discipline die zich bezig houdt met een voortdurend proces van aanpassing, bijsturing en herstructurering'. De evolutie van het concept 'Social Marketing' uit het concept 'Commerciële Marketing' beschrijven zij als volgt:

Er is in de zeventiger jaren sprake van een respons van de georganiseerde consument op het beleid van de individuele onderneming. Men noemt dit wel het consumentisme, waaronder kan worden verstaan het streven van o.a. consumentenbonden en overheid de positie, rechten en deskundigheid van kopers te verbeteren t.o.v. de aanbieders.

Hieruit moge duidelijk worden, dat naast de verdieping van het afzetvraagstuk voor het marketingmanagement, tot uiting komend in de behoefte aan interdisciplinaire benadering, ook de toenemende invloed van de maatschappelijke omgeving van de profit-onderneming van belang moet worden geacht voor het marketingbeleid van de individuele onderneming.

De eisen voortvloeiende uit de maatschappelijke omgeving van de individuele onderneming zullen een nog grotere samenwerking met andere disciplines noodzakelijk maken dan kon worden afgeleid uit de benadering waar puur sprake was van een managerial marketingproces.

In Duitsland en Nederland wordt in vele ondernemingen momenteel gewerkt aan een z.g. 'sociaal statuut', waarin naast de materiële belangenbehartiging expliciet aandacht wordt geschonken aan z.g. 'immateriële belangenbehartiging'. Ongetwijfeld zal daardoor het werkklimaat in vele ondernemingen kunnen verbeteren, wat van direct belang zal blijken te zijn voor de motivatie van de werknemers t.a.v. hun taak. Dit zal ontegenzeggelijk een gunstige uitwerking kunnen hebben op de kwaliteit van het productie- en het afzetproces, dus op de continuïteitsmogelijkheid van de individuele onderneming.

De toenemende complexiteit van het ondernemingsgebeuren, waarvan sprake is in de probleemstelling, wordt niet in het minst veroorzaakt door de vele voorschriften en regels die door de overheid vanuit het gemeenschapsbelang aan het ondernemen worden opgelegd. De bewegingsvrijheid neemt daardoor ontegenzeggelijk af.

Een instituut dat in Nederland als belangrijk adviesorgaan voor de regering funktioneert, is de Sociaal Economische Raad; de adviezen die in het komende decennium waarschijnlijk voor het ondernemingsbeleid van belang zullen zijn, worden afgelezen uit de jaarverslagen die de Sociaal Economische Raad uitgeeft. Deze 'potentiële adviezen' zijn, gezien vanuit de verantwoordelijkheid van de overheid, gericht op een verbetering van het maatschappelijk welbevinden.

De kwaliteit van het bestaan buiten de onderneming is ook voor profitondernemingen van evident belang, omdat de continuïteit van gekwalificeerde arbeid van belang is voor het voortbestaan van ondernemingen. Buitendien kan een doelgerichte reconstructie van de kwaliteit van het bestaan een

bron zijn van voortdurende produktontwikkeling, die zowel op maatschappelijke doelstellingen als op winstmogelijkheden voor de individuele onderneming gericht kan zijn.

### **c. Sociaal-ekonomische randvoorwaarden**

In het jaarverslag van de Sociaal Ekonomische Raad over 1974 wordt het sociaal-ekonomisch beleid van de overheid als volgt gepresenteerd: 'Het beleid is erop gericht een het belang van de gemeenschap dienende werkzaamheid van het bedrijfsleven te bevorderen, alsmede het belang van het bedrijfsleven en de daartoe behorende personen te behartigen'. \*)

De ekonomische doeleinden van de overheid worden getoetst aan de sociale wensen van de gemeenschap.

Drie belangengroepen die in het sociaal-ekonomische beleid een rol vervullen zijn de overheid, de werkgevers en de werknemers.

Alhoewel de Sociaal Ekonomische Raad een adviserende rol vervult ten behoeve van de overheid heeft zij ook uitvoerende taken, die voor de afzet van individuele ondernemingen van belang zijn, b.v. de vestigingsregelingen, de warenwet, de wet op het afbetalingsstelsel en de colportagewet, en de fusieregelingen.

De adviserende taken hebben o.a. betrekking op consumentenaangelegenheden, arbeidsproblematiek, energievoorzieningen, ondernemingsraden, onderwijs, fusie-aangelegenheden en het inkomensbeleid. Daarnaast heeft de S.E.R. in toenemende mate een richtinggevende taak, die tot uiting komt in studies over nationale ekonomie, consumentenaangelegenheden, sektorale en regionale ontwikkeling.

Het reeds gereleveerde consumentisme heeft een lange historie, die is af te leiden uit de uitvoeringstaken van de S.E.R. (warenwet, colportagewet e.d.). De overheid bestudeert zelf ook actief de belangen van de consumenten en vraagt daartoe soms ook advies aan de S.E.R.

De Interdepartementale Commissie voor Consumentenzaken heeft in haar jaarrapport 1974-1975 plannen ontvouwd die de bescherming van de consument in een aantal zaken expliciet ter hand neemt. Deze commissie bestudeert de mogelijkheid van een gericht consumptiebeeld, dat gesynchroniseerd verloopt met een selektief produktiegroeibeleid. Daarbij kunnen enerzijds consumptieve verspillingen en anderzijds de groei van die consumptie, die met maatschappelijke kosten gepaard gaat in de vorm van milieuverontreiniging, beslag op ruimte en natuurlijke hulpbronnen afgeremd worden ten gunste van die consumptieve groei, waaraan dergelijke bezwaren niet verbonden zijn.

Hier is sprake van de belangenbehartiging van de staatsburger in zijn rol van de consument. Deze belangenbehartiging zou in de toekomst een

\*) Jaarverslag 1974 S.E.R., pag. 93.



belangrijke afzetbeïnvloedende faktor voor de individuele onderneming kunnen gaan vormen d.m.v. regulerende heffingen.

Het sociaal-ekonomische beleid van de overheid is eveneens van betekenis voor de marketing van de individuele onderneming, omdat het democratiseringsbeleid de participatie en daarmee de motivatie van de werknemer vorm en inhoud geeft, wat zijn gunstige uitwerking zal hebben op de verkooppolitieke aktiva, dus op de funktionele plaats van de onderneming. In het hoofdstuk over ekonomie en sociologie is gewezen op de samenhang tussen arbeidsklimaat en het resultaat van de organisatie.

Het is opmerkenswaardig dat velen een stringent sociaal-ekonomisch beleid van de overheid interpreteren als het werk van plan-ekonomen. Deze interpretatie is volgens de auteur niet juist, omdat een zelfde sociaal-ekonomisch beleid evenzeer tot ontwikkeling zou kunnen komen onder liberale ekonomen.

SCITOVSKY heeft erop gewezen in zijn werk 'Welfare and Competition' dat onderscheid gemaakt kan worden tussen de technologische en ekonomische efficiency van de maatschappelijke orde. De technologische efficiency wordt bepaald door een zodanige efficiency van de produktie- en afzetprocessen dat de welvaart van de gemeenschap maximaal is, omdat de winsten maximaal zijn.

De verdeling van de produktiefaktoren over de bedrijfstakken zou in dit model worden gestuurd door het theoretische systeem van zuivere konkurrentie.

Hij stelt echter de vraag of winstmaximalisatie wel een assortiment van goederen en diensten ten gevolge heeft dat voor het publiek de hoogste waarde heeft en voert dan het begrip 'ekonomische efficiency' in.

Ekonomische efficiency ontstaat wanneer een door de maatschappij als geheel gewenste combinatie van goederen en diensten wordt voortgebracht in een aantal ondernemingen van de juiste produktie-omvang in een juiste verhouding tussen arbeid en kapitaal.

In het kader van het onderhavige onderwerp lijkt het wenselijk, de begrippen van S., die onder het regiem van verkopersmarkten werden ontwikkeld, aan kopersmarkten aan te passen. Wij prefereren het om de 'technologische efficiency' van S. met 'technologisch-ekonomische' efficiency aan te duiden, zoals in de bedrijfsekonome gebruikelijk is, en S.'s begrip 'ekonomische efficiency' met 'maatschappelijke efficiency' aan te geven.

Onder 'ekonomisch-technologische' efficiency wordt dan verstaan de efficiency waarmee natuurlijke hulpbronnen, arbeids- en ondernemingspotentie en kapitaal worden aangewend.

Onder 'maatschappelijke efficiency' wordt verstaan de mate waarin de verdeling van deze produktiefaktoren over de bedrijfstakken en de collectieve voorzieningen in overeenstemming zijn met de maatschappelijke wensen.

*Socio-marketing voor profitondernemingen heeft dan betrekking op de maatschappelijk gewenste omvang en samenstelling van technische- en afzetprocessen en op de betekenis die deze processen hebben voor de gemeenschap in de zin van beloning der werkzameproduktiefaktoren.*

Ekonomisch-technologische efficiency in oligopoloïde markt vormen kan leiden tot onaanvaardbaar grote ondernemingen, terwijl hun produkten, technische- en afzetprocessen door de maatschappij niet worden gewenst. In Amerika is de Anti-Trust Act door liberale ekonomen bepleit en gestimuleerd omdat zij monopolies en oligopolies wilden bestrijden met het doel de gegroeide konkurrentiebeperking op te heffen, dus het funktioneren van de ekonomische orde dichter te brengen naar de theoretische efficiency-standaard van perfecte konkurrentie.

Deze ekonomen zijn voor maximale deskundigheid van, dus informatie aan de kopers, maximale mobiliteit van alle produktiefaktoren, zo goedkoop mogelijk onderwijs en spreiding van vermogens, omdat deze maatregelen konkurrentiebeperking (die door hen op één lijn wordt gesteld met ekonomisch-technologische en maatschappelijke inefficiency) voorkomen. De mededinging in een ekonomische orde waar het prijsmechanisme een efficiënte leiding dient te geven staat na verloop van tijd onder invloed van krachten die dit stuurmechanisme teniet willen doen.

Een toenemende overheidsinvloed, zich uitend in een stringent sociaal-ekonomisch beleid, is dus verenigbaar met toenemende maatschappelijke efficiency, waarbij naast het ekonomisch motief ruimte wordt geschapen voor het criterium van billijkheid en sociale wenselijkheid.

Indien de stelling juist is, dat boven een bepaald niveau van beschikbare middelen het maatschappelijk welbevinden afneemt (zie hoofdstuk ekonomie-psychologie) zal het een algemeen belang zijn, dat naast welvaartsverdeling ook welzijnsverdeling en welzijnsbesturing wordt nagestreefd, zal de behoefte aan ekonomische politiek toenemen en daarmee de behoefte aan kennis van de maatschappelijke wensen, teneinde de beschikbare middelen te distribueren over de gewenste Anwendungen. Het is de vraag of coördinatie van toegepast en fundamenteel onderzoek een toename van de onderzoek-efficiency ten gevolge zou kunnen hebben.

## **G. VAN EKONOMISCHE THEORIE NAAR EKONOMISCHE POLITIEK**

In een fase dat toename van additionele middelen afname veroorzaakt van maatschappelijk welbevinden, faalt de klassieke ekonomische theorie in die zin, dat de aansluiting op maatschappelijke doelstellingen wordt verbroken waar de gemeenschap in de buurt komt van het realisatiepunt. Wanneer als tegenargument wordt aangevoerd, dat niet duidelijk is te indiceren waar dit realisatiepunt op het pad van welbevinden is gelegen, mag worden geformuleerd, dat 'de klassieke ekonomische theorie, die gebaseerd is op de doctrine van de vrije onderneming, na het welzijns punt een afnemende betekenis heeft als instrument van maatschappelijk welzijn'.

De uitzonderlijke konkurrentiestrijd, die in deze fase ontstaat door afnemende vraag naar welvaartsgoederen, heeft tengevolge dat methoden worden gehanteerd en produkten en diensten worden aangeboden, die



maatschappelijk niet altijd als nuttig worden ervaren. Een te grote mate van produktdifferentiatie, agressieve of misleidende verkoopbevorderingstechnieken, milieuvervuilende verpakkingstechnieken en een verlaging van de technische levensduur van de aangeboden produkten zouden het gevolg kunnen zijn. Zowel ondernemers als werknemers hebben er belang bij, het systeem van de ondernemingsgewijze produktie op langere termijn te bezien, omdat het verdwijnen van deze economische orde voor beiden het uithollen van particulier eigendom en de vrijheid van vrije vestiging en vrije beroepskeuze tengevolge zou kunnen hebben.

De noodzaak de vrije ondernemingsgewijze produktie te evalueren en op haar effectiviteit te beoordelen als het gaat om het kollektief welbevinden zal voor beiden een sociaal-ekonomische politiek nog actueler maken dan zij al is, getuige de vele randvoorwaarden waarbinnen de vrije onderneming haar beleid moet formuleren.

In concreto zou dat tengevolge hebben, dat maatschappelijk welbevinden geen natuurlijk gevolg meer is van een ekonomische orde waarin de verwerving en verdeling van inkomens uitsluitend worden gehanteerd als welzijnsindicatoren, maar dat daarnaast andere indicatoren worden ontwikkeld, die iets zeggen van het sociaal welzijn in de zin van psychisch inkomen, waarvan de materiële voorzieningen als te handhaven verworvenheid een onlosmakelijk onderdeel vormen.

Het maatschappelijk welbevinden zou daarmee als van middelen afhankelijke variabele in een theoretische beschouwing de rol gaan vervullen van object van een doelgerichte socio-ekonomische politiek, waarbij de beschikbare middelen als afhankelijk variabele grootheid gaan fungeren.

De 'beschikbare middelen' zouden dan moeten worden vertaald als de 'vereiste middelen', die beschikbaar moeten zijn teneinde een bepaald niveau van maatschappelijk welbevinden te kunnen bereiken, vast te stellen door een systematisch te houden 'cultural audit'. 'Cultural' omdat hierbij vele andere factoren in het geding zullen zijn dan sociaal-psychologische. Onderstaand is deze omkeerbaarheid van het vraagstuk in grafiek gebracht (zie figuur 8).

Hier dient gewezen te worden op het feit, dat na het 'realisatiepunt' in het ekonomisch-politieke model geen afname meer is gevisualiseerd van het maatschappelijk welbevinden omdat een dergelijke afname niet als politiek doel zal worden geformuleerd. Het maatschappelijk welbevinden kan in een dergelijk model voorbij het realisatiepunt door additioneel inkomen niet meer worden verhoogd. Het realisatiepunt zal worden nagestreefd als doelstelling van ekonomische politiek. Na het welzijnspunt zou gesproken moeten worden van sociaal-ekonomische politiek, waarmee het territorium van de klassieke ekonomische theorie is verlaten en andere disciplines deze theorie zouden kunnen aanvullen.

De betekenis van deze ekonomisch-politieke benadering voor de individuele onderneming is hierin gelegen, dat sociaal-cultureel onderzoek licht kan werpen op een aantal afzetbeïnvloedende factoren van sociale,

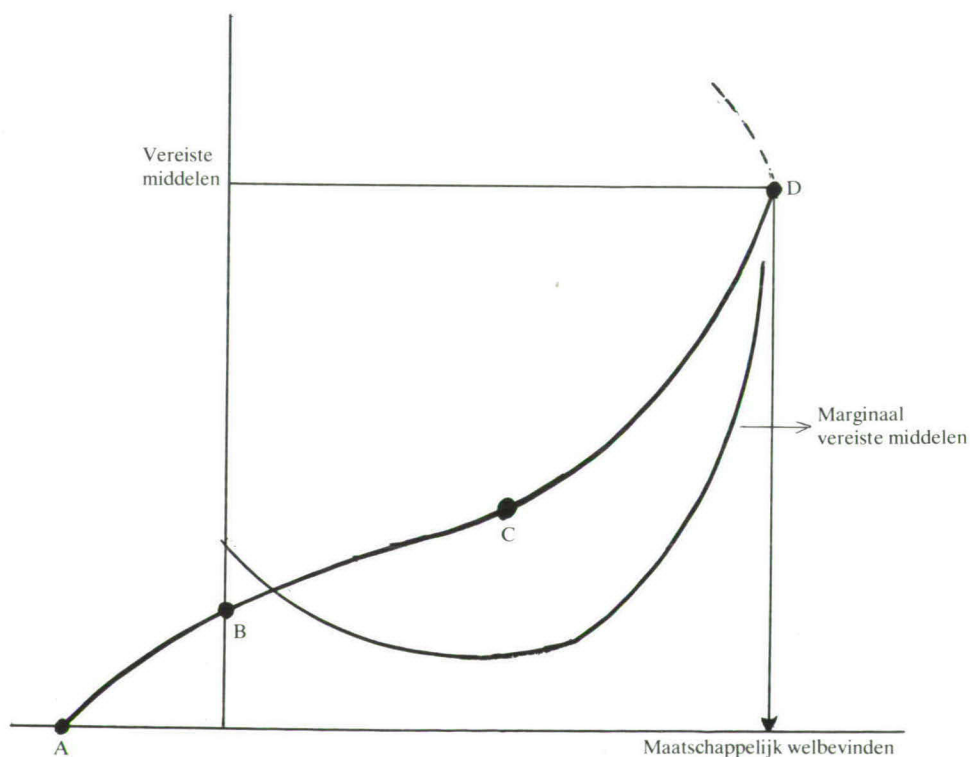


psychologische en ook van culturele aard, omdat juist de verandering van normen en waardeoordelen van belang is.

De complexiteit van de factoren neemt sterk toe, omdat de onderlinge samenhang ertussen in het proces van vermaatschappelijking steeds intensiever schijnt te worden en ook zijn invloed heeft op het economisch sub-systeem.

In deel II wordt ingegaan op die factoren die waarschijnlijk invloed uitoefenen op de structurele positie en ontwikkelingsmogelijkheden van de individuele onderneming.

*Relatie tussen maatschappelijk welbevinden en vereiste middelen*



*figuur 8*

## **DEEL II**

### **BEDRIJFSEKONOMISCHE ASPEKTEN VAN SOCIO-MARKETINGBELEID (SOCIO-ACCOUNTING)**

## H. AFBAKENING VAN HET BEDRIJFSEKONOMISCH GEBIED

Na deze analyses moet in alle nuchterheid gesteld worden, dat bij de operationalisering van het begrip marketing binnen de individuele onderneming vanuit bedrijfseconomisch gezichtspunt een aantal vragen nog niet zijn beantwoord. Zo vormt het begrip 'marketingmix' een grootheid die zich veelal onttrekt aan het gezichtsveld van de controller omdat de instrumenten, distributiekkanalen en assortiment voor hem kwantitatief niet meetbaar zijn. De benadering van het begrip 'marketingmix' door het marketingmanagement en die van de controller zijn in vele gevallen verschillend, hetgeen een symptoom is van onvoldoende integratie van bedrijfseconomie en commerciële economie.

Voorgaande beschrijving van de relaties tussen de economie en de andere disciplines sociologie en psychologie pretendeert in geen enkel opzicht volledigheid, maar is een globale exploratie van voor het marketingvraagstuk relevante literatuur, teneinde te speuren naar gemeenschappelijkheid in de gebezigde begrippen, gevolgde methoden en onderlinge raakvlakken.

Een tweede doelstelling is om te komen tot een inventarisatie van door de ondernemer beïnvloedbare factoren, die in het spel zijn bij de tot standkoming van de afzet.

De taak van de algemeen econoom lijkt vooral de invloed van wijzigingen in het inkomensniveau en de invloed van een wijzigende inkomensverdeling op de kollektieve vraag te kwantificeren, terwijl ook de prijzen en het aanbod van de konkurrentie en van andere goederen onderwerp van systematisch-economische analyse zouden moeten zijn.

Het probleem, dat om oplossing vraagt door met name de psychologie kan op grond hiervan als volgt worden geformuleerd: Kwantificering van verschuivingen in de subjectieve voorkeur van kopers voor een goed ten opzichte van de kollektiviteit van alle andere goederen, (bij een gegeven inkomensstructuur en gegeven prijzen) die het gevolg zijn van door de onderneming ondernomen marketingactiviteiten en van maatschappelijke factoren, die het bestaande behoeft patroon beïnvloeden.

De marktkennis die voor de producent ontstaat van externe sociaal psychologische factoren, is van vitaal belang voor de afzet van de onderneming. De kennis van de organisatie-technologie lijken voor de socioloog naast de kennis van het gedrag van mensen buiten de onderneming objecten die voor de formulering van een sociaal marketingbeleid van belang zijn.

Om tot een afbakening te komen van de terreinen die bij de benadering van het marketingvraagstuk voor de verschillende disciplines van belang zijn, gaat het vooral om de interdependentie van deze factoren, de vraag welke disciplines bij de bestudering van de aard en de mate van onderlinge beïnvloeding der factoren zouden kunnen worden ingeschakeld, en welke taak hieruit voor de bedrijfseconoom voortvloeit.



#### a. Afzetbeïnvloedende factoren

##### 1. *Macro-ekonomische*

Conjunctuur, marktvormen, inkomensverdeling, prijsniveaus.

##### 2. *Sociaal-ekonomische*

Mate van liberalisatie van internationale handel, sociale lasten, vestigingsbeleid van overheid, regulerende heffingen konsumentenbeleid overheid, wet op de ondernemingsraden, kollektieve arbeidsovereenkomsten.

##### 3. *Externe-sociaal-psychologische*

Acceptatie door de omgeving van de onderneming met betrekking tot de milieunuttigheid van de produktie, veiligheid, sociaal beleid.

##### 4. *Interne Sociaal-psychologische*

Motivatie van de werknemers.

Struktuur van taken en bevoegdheden.

Wijze van leiding geven.

Werkoverleg en participatie.

Vorming en opleiding.

##### 5. *Micro-ekonomische*

Prijsstelling, assortimentsbeleid, afzetbeleid.

Men kan zich afvragen wat de invloed is van voornoemde factoren op elk van de andere factoren afzonderlijk. Zo zal er geen invloed zijn van het arbeidsklimaat binnen de onderneming op de marktvorm waarbinnen de onderneming opereert, doch er mag wel samenhang worden verondersteld tussen vorming en arbeidsklimaat. Wanneer er een onderlinge samenhang wordt verondersteld tussen twee factoren kan men zich afvragen welke disciplines deze relaties het beste kunnen bestuderen, de algemeen ekonoom, de bedrijfseconomie, de sociologie, de psychologie of de technologie of een combinatie hiervan in een projektteam.

De invloed van het aantal aanbieders op de marktvorm bijvoorbeeld is een algemeen ekonomisch probleem, terwijl bij de bestudering van de samenhang tussen het assortiment van de konkurrenten en het eigen assortiment de technicus en de bedrijfsekonoom de algemeen ekonoom komen versterken.

#### **Gevolgdte methode van taakafbakening voor de bedrijfseconomie**

1. Voorgaande factoren werden in willekeurige volgorde geplaatst.

2. Vervolgens werd in een interrelatieschema aangegeven tussen welke afzetbeïnvloedende factoren een interaktie werd verondersteld. (De argumenten die gelden bij deze veronderstellingen staan weergegeven in bijlage I.)

3. In de gevallen waarin een dergelijke onderlinge samenhang werd verondersteld werd een fictief interdisciplinair onderzoekteam samengesteld, bestaande uit de volgende disciplines:
  - a. algemeen ekonoom met code 1
  - b. bedrijfsekonoom met code 2
  - c. socioloog met code 3
  - d. psycholoog met code 4
  - e. technicus met code 5In het betreffende relatiehokje werd dit onderzoekteam aangegeven (b.v. 235 is de bedrijfsekonoom met de socioloog en de technicus).
4. Vervolgens werden de factoren net zolang in volgorde gewijzigd, totdat de relatiehokjes met de codes waarin de bedrijfsekonoom (2) voorkomt zoveel als mogelijk is een aaneengesloten gebied vormen. De mate van waarschijnlijkheid van de onderlinge beïnvloeding wordt door dit hergroeperen uiteraard niet gewijzigd. De resultaten van deze methode staan weergegeven in onderstaand relatieschema.
5. De faktor 'konjunktuur' werd niet in het schema opgenomen omdat deze faktor niet door de onderneming is te beïnvloeden. De algemeen ekonoom brengt hierover informatie in.

Concurrentiegraad	Marktvorm	M A K R O	A
Kopers deskundigheid			B
Mate van selectie			C
Aantal verkooppunten	Distributiewijze		D
Milieunuttigheid			E
Grondstof/Energieverbruik	Ondernemings-acceptatie	M E S O	F
Arbeidsmotivatie	Vorming en training		G
Incentifs			H
Ontplooiingsmogelijkheid			I
Transparantie organisatie	Arbeidsklimaat		J
Kwantitatief			K
Kwalitatief	Marktkenis	M I K R O	L
Produkt-ontwikkeling			M
Objectieve kwaliteit	Assortiment		N
Subjectieve kwaliteit			O
Verkoopstuwng	Afzetbeleid		P
Individuele kostprijs			Q
Regulerende heffingen	Prijsstelling	R	

VERKLARING

discipline-codes

1 = Algemeen ekonoom

2 = Bedrijfsekonoom

3 = Socioloog

4 = Psycholoog

5 = Technicus

### c. Werkgebied van de bedrijfsekonoom

Uit deze analyse en de daarvoor beschreven literatuuroriëntatie kunnen twee konklusies worden getrokken, die voor de bedrijfsekonoom van belang zijn bij de hem voorgelegde probleemstelling:

1. De bedrijfsekonoom bewaakt het rendement van marketingplannen, kwantificeert steeds in samenwerking met de algemeen ekonoom (of marktonderzoeker) de invloeden op de opbrengstprijis ten gevolge van wijzigingen in de distributieverhoudingen of in de marktvorm, en verschaft kencijfers aan de overige disciplines.
2. De bedrijfsekonoom kwantificeert wijzigingen in de kostenstructuur van het technisch- en afzetproces die het gevolg zijn van gewijzigd beleid op grond van de marketing-audit. Hij ontwikkelt een budgetteringssysteem van waaruit een kwantificeerbare taakstelling in hoeveelheid produkt is af te leiden voor de planperiode. De taakstelling is gericht op onderhoud en instandhouding van een maatschappelijk aanvaardbaar en registreerbaar verkooppolitiek aktivum.

KOSTEN FAKTOREN	OPBRENGSTBEÏNVLOE- DENDE FAKTOREN	MARKT- VORM	DISTRI- BUTIE
ASSORTIMENTSBELEID (technisch proces)		1.2.5.	1.2.3.4
VERKOOPBEVORDERING (afzet proces)		1.2.3.4.	1.2.3.4.
REGULERENDE HEFFINGEN EN SOCIALE KOSTEN *), EFFICIËNTIE		1.2.3.4.	1.2.3.4

\*) Regulerende heffingen en sociale kosten, die verhaald worden op de veroorzaker.

### d. Methode van de afnemende abstractie.

Alvorens bovenstaande taak voor de bedrijfsekonoom nader uit te werken zullen de zeven veronderstellingen, waaronder een dergelijk budgetterings-systeem wordt ontwikkeld, worden beschreven.

1. Als belangrijkste uitgangspunt wordt de in deel I beschreven 'Marketingmix' gekozen omdat de in het relatieschema genoemde 'Micro-ekonomische faktoren' de belangrijkste parameters zijn, waarin het funktionieren van de onderneming binnen de maatschappelijke voortbrenging zich weerspiegelt.



In het interrelatieschema is erop gewezen, dat deze micro-factoren prijs, afzetbeleid, assortiment in de zin van grondstofinzet, produktontwikkeling en ten slotte de kennis van de markt onder invloed staan van vele andere factoren. Met name de prijs en de inzet van grondstoffen en halffabrikaten zijn met de afgezette hoeveelheden de bepalende factoren voor de bruto toegevoegde waarde, waaruit op langere termijn alle uitgaven zullen moeten worden gedekt.

2. Dit uitgangspunt heeft ten gevolge, dat in eerste instantie wordt geabstraheerd van een aantal belangrijke bedrijfseconomische tendenties, die zich in iedere onderneming doen gelden. Hier wordt gedoeld op de invloed van de wet van de toenemende en de wet van de afnemende meeropbrengsten van aangewende produktiefactoren.

Het principe, dat bij combinatie van de produktiefactoren arbeid, kapitaal en grond de kosten per eenheid produkt eerst afnemen en voorbij een zeker volume weer toenemen, mag geacht worden algemeen zijn invloed uit te oefenen.

In de hiernavolgende analyses zullen de variabele kosten per eenheid produkt over een zeker produktieinterval daarom konstant worden verondersteld teneinde de bruto toegevoegde waarde in eerste instantie theoretisch beter te kunnen benaderen.

3. Ook van de z.g. 'learning-curve', die wordt gekonstateerd na de aanloopfase van nieuwe produkten waarbij een dalend materiaalverbruik per eenheid kan voorkomen ten gevolge van een betere organisatie van het produktieproces wordt in eerste instantie afgezien. Er wordt dus constante produktie-efficiency verondersteld.

Bovengenoemde uitgangspunten komen niet voort uit een onderschatting van de kostenleer maar veel eerder uit het reeds gereleveerde uitgangspunt, dat het meeste belang wordt toegekend aan de marketing-instrumenten prijs en kwaliteit in enge zin, omdat deze de bruto toegevoegde waarde bepalen bij constante variabele kosten en constante produktie-efficiency.

4. Evenmin moet het als een onderwaardering van de financieringsleer worden opgevat, dat van financieringskosten wordt afgezien als gevolg van de invloed, die produktievariëaties hebben op het bedrijfskapitaal. De eisen van liquiditeit, solvabiliteit en de verhouding van het eigen ten opzichte van het vreemde vermogen behoren eveneens tot de factoren die later als extra complicerende factoren in het model kunnen worden ingebracht.

5. In het hiernavolgend budgetteringsmodel wordt verder afgezien van geldontwaarding. Weliswaar zal de vervangingswaardetheorie de revue passeren maar de technieken die op basis hiervan worden ontwikkeld om het eind van een boekingsperiode te bepalen zullen als complicerende faktor eveneens bij verdergaande afname van de abstractie in een latere fase op het uitgangmodel kunnen worden toegepast.

6. Tenslotte dient te worden vermeld, dat de kwantitatieve omvang van de markt waarin de onderneming opereert, constant wordt verondersteld omdat onder deze veronderstelling uit de kwantitatieve afzet van de onderneming een marktaandeel kan worden afgeleid.

7. Het onderwerp van deel II impliceert nog een vooronderstelling. De verhouding van de afschrijvingsbedragen van het technisch proces en de totale loonsom wordt doelbewust konstant verondersteld, omdat diepte-investeringen in en uitbreidingsinvesteringen van het technisch proces de wijzigingen in de investeringen in immateriële activa te zeer zouden doorkruisen. Als argument voor deze vaste verhouding wordt aangevoerd, dat juist de variaties in investeringen in immateriële activa in het zoeklicht moeten worden gesteld in een discussie, die handelt over de betekenis van social accounting voor 'intangibles'.

Deze uitgangspunten worden realistischer naarmate het te ontwikkelen budgetteringsmodel betrekking heeft op een onderneming, waarvoor in de planperiode een doelstelling wordt geformuleerd, die zich afspeelt binnen een bepaald interval van de produktiecapaciteit.

In het te ontwikkelen model zullen de variaties in produktie en afzet de 30% niet overtreffen omdat grotere variaties geacht worden betrekking te hebben op situaties, waarin van 'strukturele verschuivingen' kan worden gesproken. Strukturele wijzigingen zullen in het laatste hoofdstuk aan de orde komen en hebben betrekking op de langere termijn.

De conclusie is gerechtvaardigd, dat het abstractieniveau waarin de bedrijfseconomische probleemstelling wordt benaderd hoog is. Dit is het gevolg van het feit, dat ook de probleemstelling zeer breed is, waarin gevraagd wordt naar maatschappelijk aanvaardbare doelvariabelen binnen een budgetteringsmodel van de individuele onderneming. In deel I is uiteengezet, dat een dergelijke benadering niet goed mogelijk is zonder het maatschappelijk welbevinden en de betekenis hiervoor van de sociaal-ekonomische politiek in de beschouwingen te betrekken.

## **I. ONDERNEMINGSDOELSTELLINGEN EN SOCIO-BELEID**

Hiervoor is gewezen op het onderscheid, dat bestaat tussen de maatschappelijke en de funktionele waarde van een onderneming en de invloed, die van de maatschappelijke omgeving uitgaat op de formulering der ondernemingsdoelen.

De onderneming zal naast de zuivere rendementsdoeleinden tegemoet kunnen komen aan maatschappelijke eisen door aandacht te schenken aan de bewaking van de rechtspositie en grondrechten van haar werknemers, de vorming en ontplooiing van de werknemers, consumentenrechten te beschermen en te eerbiedigen en rekening te houden met de eisen die een hygiënisch milieu stelt. De mate waarin een onderneming aan deze socio-eisen tegemoetkomt zal haar maatschappelijke waarde mede bepalen. Daarnaast moet de mate waarin de onderneming de menselijke en natuurlijke hulpbronnen inzet ten behoeve van maatschappelijke wensen eveneens



als medebepalend gezien worden voor haar maatschappelijke waarde. Uiteraard zullen de inkomsten het de onderneming mogelijk moeten maken dergelijke maatschappelijke doelstellingen te realiseren. De inkomsten vervullen in deze context de functie van randvoorwaarde.

De symboolfunctie voor de kopers van de geleverde goederen en diensten moet eveneens als een maatschappelijke bate worden aangemerkt, evenals het effectieve nut dat de geleverde goederen aan de kopers verschaffen. Tenslotte is reeds veelvuldig gewezen op het werkgelegenheidsnut, dat een gezonde onderneming aan de maatschappij verschaft en op deze component van de maatschappelijke waarde zal worden ingegaan omdat zij als de belangrijkste wordt beschouwd en de behoefte aan operationele indicatoren dus het grootste is.

#### **a. Ondernemingsdoelstellingen en marketingbeleid**

Prof. Th. Limperg definieert als doelstelling van de bedrijfshuishouding \*). 'Inkomensvorming door verzorging van een bepaald onderdeel van de maatschappelijke voortbrenging'. Inkomen wordt daarbij gedefinieerd als 'de stroom van geldmiddelen, die via de ruil de onderneming binnenstroomt'. Onder ruil worden transakties verstaan die tot stand komen op de markt als ontmoetingsplaats van kopers en aanbieders. Deze stroom van geldmiddelen is gelijk aan het bruto-ondernemersinkomen in tegenstelling tot netto-ondernemersinkomen, dat door hem wordt gedefinieerd als 'het behaalde vermogenssurplus'.

Als voorwaarde voor het continu functioneren van de onderneming stelt hij, dat het bruto-inkomen minstens gelijk moet zijn aan de vervangingswaarde van de bij het produktieproces betrokken produktiemiddelen of die vervangingswaarde moet overtreffen.

Om kapitaalverlies te voorkomen zouden bedrijfshuishoudingen onderworpen zijn aan de z.g. 'wet van de continuïteit', die voortvloeit uit de eis de maatschappelijke arbeidsverdeling in stand te houden. Deze arbeidsverdeling zou het gevolg zijn van een ingewikkeld proces van verbijzondering, dat leidt tot de produktie langs gedifferentieerde wegen en een systeem van onderling afhankelijke produktieprocessen. Op grond van deze gedachten-gang lijkt de konklusie gerechtvaardigd dat zowel Th. L. Limperg als J. L. Mey hun vervangings-waardetheoriën funderen op de betekenis die het functioneren van de bedrijfshuishouding heeft voor de maatschappij als geheel.

Beziat men de gebruikelijke marketingdoelstelling van handhaving van het marktaandeel in dit licht, dat rijst de vraag of bij de formulering hiervan voldoende rekening wordt gehouden met de externe effecten, die een veranderende maatschappij ten gevolge heeft voor de individuele onderneming.

De afzet van de individuele onderneming wordt beïnvloed door sociaal-psychologische factoren buiten de onderneming en door 'countervailing

\*) Theoretische Bedrijfseconomie I, Hoofdstuk IV, 3.



power'\*) van konsumentenbonden en de werknemersorganisaties, die al of niet op politieke gronden pal staan voor de maatschappelijke belangen van hun leden. De mogelijkheid, dat de officiële nieuwsmedia zich op onvoor-zienbare wijze met een onderdeel van het afzetproces van een individuele onderneming moeten of kunnen gaan bezighouden vormt een konstante aansporing te blijven voldoen aan de eisen die huidige en potentiële kopers individueel en in groepsverband stellen.

Het is niet meer voldoende, aan onverwachte situaties, die van levensbelang kunnen zijn voor de onderneming, uitsluitend het hoofd te bieden door middel van een 'slagvaardig public-relationsbeleid' omdat de kollektiviteit snel en intelligent oordeelt en er onverbiddelijk konsekwenties aan verbindt wanneer inbreuk is gepleegd op bewuste of onbewuste waarden en normen. De beste waarborg lijkt kaders te scheppen waarbinnen maatschappelijke signalen in evenwichtige afweging van ondernemings<sup>1</sup> en afnemersbelang kunnen worden behandeld.

Een goed marketingbeleid eist, dat de ondernemer aan deze situaties adequaat het hoofd weet te bieden vanuit het besef, dat aan de continuïteit van de onderneming het totale werknemersinkomen is verbonden, de kapitaalverschaffer er zijn inkomen aan ontleent en daarbuiten vele groepen zoals afnemers en leveranciers belang hebben bij de onderneming.

Naast een eisrendement op het geïnvesteerd vermogen – hoe dat dan ook mag worden gedefinieerd – dienen door deze grote afhankelijkheid van de maatschappelijke factoren tevens de belangen van de werknemers te worden veilig gesteld in de ondernemingsdoelstellingen.

Het lijkt rationeel, dit principe naast 'inkomensverwerving' in de zin van 'vermogenssurplus' als een belangrijk uitgangspunt te kiezen bij de formulering van het marketingsbeleid.

De continuïteitsdoelstelling zou moeten inhouden:

*Handhaving van de beloning van alle produktiefactoren die binnen de onderneming samenwerken, en het incasseren van de vereiste middelen voor afschrijvingen, voor de vervanging en het onderhoud van materieel en immaterieel actief, waarbij middelen voor expansiefinanciering in het percentagerendement opgenomen zouden moeten zijn.*

Subdoelen worden daardoor bepaald en berekend voor alle afdelingen of sectoren die functioneren binnen de onderneming. Een hoofddoelstelling voor de komende periode kan ook een bepaald aandeel zijn van de totale bestedingen op de afzetmarkt (financieel marktaandeel), luiden in een percentage van de totale kwantitatieve markt (kwantitatief marktaandeel), of luiden in termen van afgeleverde hoeveelheden of omzetbedragen onafhankelijk van de omvang van de totale markt.

Doelstellingen van het marketingplan worden vertaald in subdoelen voor de productie-, inkoop- en marketingafdelingen. Het is evident, dat de marketingdoelstelling afgeleid moet zijn van de geformuleerde hoofddoelstellingen van de onderneming.

\*) 'tegenwicht' (term van Galbraith).

In de inleiding is reeds gewezen op de tendens om naast de markt- en/of rendementseisen eveneens sociale hoofd- of nevendoelestellingen te formuleren. Hier is de efficiency van profitondernemingen in het geding in dien zin, dat maatschappelijke signalen van onvrede of onbehagen kunnen duiden op het feit, dat technologisch economische efficiency als uitsluitende doelstelling van de economische orde en van individuele ondernemingen wordt afgewezen en dat bij de formulering van het ondernemingsbeleid meer met de wens van de consument als burger moet worden gerekend (maatschappelijke efficiency).

Sinds Scitovsky op de gedachte kwam, naast de technologische efficiency ook de economische efficiency te onderscheiden (waaronder de maatschappelijke behoeften aan goederen en diensten door hem werden verstaan) zijn de belangen van de burger sterker naar voren gekomen, zowel bij de samenstellingen van het assortiment goederen en diensten als op gebieden, waarin hij niet als consument doch als anderszins belanghebbende funktioneert.

Met name heeft de burger een toenemende belangstelling voor de onderneming in zijn rol van werknemer, omdat zijn existentie voor een belangrijk deel mede bepaald wordt door de onderneming waarin hij funktioneert. Daarnaast zal de onderneming sociale doelen kunnen formuleren op het terrein van de immateriële belangenbehartiging en van de milieuhygiëne. *In deze context echter zal vooral de hoofddoelstelling van de onderneming worden besproken en worden getoetst aan de vraag of er een evenwichtige afweging van socio- en profitbelangen mogelijk is in een operationele doelstelling.*

Als belangrijkste socio-belang wordt daarbij dan de continuïteit van de inkomensstroom aangemerkt op grond van de veronderstelling, dat existentiële zekerheid voor werknemers de hoogste prioriteit in hun behoeftenpatroon inneemt (DEEL I).

Onafhankelijk van de vraag of de marketingdoelstelling een hoofddoel of een subdoel is, kleven aan de wijze waarop doelstellingen in marktaandelen worden geformuleerd enkele bezwaren. Zowel het financieel als het kwantitatief marktaandeel geeft onvoldoende aansluiting op de doelstelling die centraal zou moeten staan.

#### *Continuïteit van de onderneming in de maatschappelijke voortbrenging*

Een konstant financieel of kwantitatief marktaandeel is geen garantie voor continuïteit van de onderneming. Autonome kostenstijgingen van grondstoffen en arbeid kunnen in een kopersmarkt niet altijd in de verkoopprijzen worden doorberekend en tasten in dat geval de toegevoegde waarde van de onderneming aan, waardoor de mogelijkheid tot continuïteit wordt verkleind. Het aandeel in de bestedingen of de totale kwantitatieve markt blijft konstant, terwijl de toegevoegde waarde afneemt.

Handhaving van zowel het kwantitatieve als het financieel marktaandeel



gaan in dit geval gepaard met een verlaging van de kans op continuïteit, omdat het inkomen van de werkzame produktiefactoren afneemt.

Het denken in termen van financieel of kwantitatief marktaandeel zonder de toegevoegde waarde in de beschouwing te betrekken vormt een discrepantie tussen de doelstellingen die ten grondslag liggen aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid (instandhouding van de onderneming) en aan die van de marketingafdelingen.

De hoofddoelstelling, die aan dit bezwaar tegemoet komt, zou als volgt kunnen worden geformuleerd: *'Het is de taak van de onderneming de bruto-toegevoegde waarde als bron van inkomen der produktiefactoren en financieringsbron voor investeringen te handhaven'*. Daarnaast zouden vervolgens als nevendoelstellingen rendementseisen of een bepaald marktaandeel kunnen worden geformuleerd. De eenduidigheid van het begrip toegevoegde waarde is bij deze hoofddoelstelling van groot belang voor het marktonderzoek en voor de operationalisering van de te formuleren doelstellingen. Bij de definitie van dit begrip 'toegevoegde waarde' wordt aansluiting gezocht bij de definitie van dit begrip in de 'Nationale Rekeningen', omdat dit een stelsel is van onderling samenhangende betrouwbare en continu beschikbare gegevens waarin de bruto toegevoegde waarde tegen marktprijzen per bedrijfstak bekend is en met ondubbelzinnige begripsbepalingen periodiek wordt gepubliceerd.

## **b. De Nationale Rekeningen**

Sedert 1957 publiceert het Centraal Bureau voor de Statistiek van Nederland jaarlijks de Nationale Rekeningen op basis van richtlijnen van de Verenigde Naties\*).

Discussie tussen de landen van de Europese Gemeenschap hebben eveneens geleid tot een systeem van Nationale Rekeningen voor de deelnemende landen, dat aansluit op het V.N.-systeem. Een aanvaarding van de Nationale Rekeningen als basis voor bepaling van de economische betekenis van een handels- of industriële onderneming biedt daardoor perspectieven voor een verdergaande analyse in internationaal verband.

Het centrale principe waarop de Nationale Rekeningen is gebaseerd, komt in de volgende formule tot uiting:

– De beloning der produktiefactoren + Investerings = de Produktie –  
Verbruik in het produktieproces = consumptie + Investerings =  
Besteedbaar Inkomen.

In een open volkshuishouding zullen de Invoer en Uitvoer de formules compliceren terwijl de overheidsmiddelen in de vorm van belastingen die de

\*) A system of National Accountants and Supporting Tables, Rapport V.N. 1963.



kollektieve voorzieningen al of niet geheel financieren, in de formules gemakkelijk te plaatsen zijn.

De kern van de Nationale Rekeningen is, dat nauwkeurig wordt beschreven wat onder produktie en toegevoegde waarde wordt verstaan per economisch subjekt en voor de volkshuishouding als geheel en wat daardoor beschikbaar komt voor bestedingen in de vorm van inkomen der produktiefactoren, collectieve bestedingen en investeringen. De nationale rekeningen beschrijven dit als volgt:

'Een beknopte definitie van de sektor bedrijven is moeilijk te geven. Men kan stellen, dat als bedrijven worden beschouwd alle instellingen die goederen of diensten voortbrengen met het doel deze te verkopen tegen een prijs die bij benadering de produktiekosten moet dekken. Hieronder vallen dan alle particuliere commerciële ondernemingen, d.w.z. vennootschappen of geheel voor eigen rekening werkende personen die naar winst streven, en voorts ook de reeds hiervoor genoemde overheidsbedrijven, ten aanzien van welke laatste, zo al niet het maken van winst voorop staat, toch in het algemeen geldt, dat zoveel mogelijk getracht wordt, opbrengsten en kosten in evenwicht te houden.

Tot de sektor bedrijven wordt – in overeenstemming met bovenstaande definitie – ook gerekend het bedrijfsdeel van de financiële instellingen (banken, giro-instellingen, levensverzekeringsmaatschappijen en particuliere pensioenfondsen). Het bedrijfsdeel heeft betrekking op de administratie van deze instellingen, hun specifieke functie komt tot uitdrukking op de rekeningen van de sektor financiële instellingen'.

De financiële instellingen en overheidsbedrijven blijven in het hierna volgende buiten beschouwing.

De Nationale Rekeningen kennen de indeling in bedrijfsklassen en bedrijfs-groepen, die in Bijlage I is opgenomen.

Deze dissertatie is dus slechts van toepassing op de bedrijfsklassen

01 t/m 52: Industriële Ondernemingen en

61 t/m 66: Groothandel en Detailhandel

en niet op dienstverlenende ondernemingen (vanaf 67).

Niettemin vertegenwoordigen de bedrijfsklassen 01 t/m 66 circa 50% van het nationaal inkomen.

De bruto toegevoegde waarde wordt in de Nationale Rekeningen als volgt gedefinieerd:\*)

'Het verschil tussen de produktiewaarde en de waarde van het verbruik in het produktieproces vormt de toegevoegde waarde. Het is deze toegevoegde waarde, welke de in de economische theorie gebruikte definitie van produ-

\*) Nationale Rekeningen 1972, pag. 10.

ceren het meest nabij komt en waarbij ook in het rekeningstelsel aansluiting is gezocht. Het resultaat van de produktieve activiteit der sectoren, berekend als verschil tussen de waarde der voortgebrachte goederen en diensten en de waarde van het verbruik in het produktieproces is in de rekening 'goederen en dienstentransakties' aangegeven als de beloning van de diensten der produktiefactoren'.

Wat het verbruik in het produktieproces betreft: hiertoe worden in de eerste plaats gerekend de grondstoffen, de halffabrikaten en de brandstoffen, die gedurende de periode waarover de toegevoegde waarde wordt berekend, in de bedrijven verbruikt zijn. Verder wordt tot het verbruik gerekend de aanwending van diverse materialen, zoals emballage, kantoorbehoeften, alsmede de diensten geleverd door vervoerbedrijven, ambachtsbedrijven, en externe adviseurs.

Het verbruik heeft in beginsel ook betrekking op de vaste activa die in het produktieproces worden aangewend. Aangezien deze een levensduur hebben van meerdere jaren, wordt dit verbruik over de gehele economische levensduur dezer vaste activa verdeeld, waarbij het verbruik gedurende elke periode waarover het nationaal inkomen berekend wordt, als een afschrijving op de vaste activa in rekening wordt gebracht. *Men onderscheidt in dit verband de bruto toegevoegde waarde (vóór aftrek van afschrijvingen) en de netto toegevoegde waarde (na aftrek van afschrijvingen).*

*De netto toegevoegde waarde is voor de sektor bedrijven gelijk aan de totale beloning van de produktiefactoren; zij omvatten de lonen, de sociale lasten, de uitgekeerde en de niet-uitgekeerde winsten, de rente en het ondernemersloon en verder enige andere inkomensbestanddelen, zoals de netto huren en de netto pachten.*

Er wordt aansluiting gezocht bij dit begrip 'Bruto Toegevoegde Waarde' van de Nationale Rekeningen, zodat dit wordt opgevat als de bovengenoemde componenten van de netto toegevoegde waarde, vermeerderd met de afschrijvingen.

### **c. Een trend naar Social Accounting**

Een eenduidige definitie van het begrip 'Bruto Toegevoegde Waarde' zal ook in de accountantswereld positief worden beoordeeld, omdat de toetsing van bepaalde grootheden op exploitaties van de individuele onderneming aan betrouwbare, consistente en periodiek beschikbare gegevens voor hen bij de beoordeling van het resultaat een hulp kan zijn.

Reeds vele malen is aangedrongen op verbreding van de accountantstaak in de richting van beoordeling van het management, doch juist het ontbreken van meetbare, harde criteria, waaraan de bedrijfsgegevens door de accountant zouden kunnen worden getoetst, maakt de accountant enigszins kopschuw voor deze taak. Later zal op het 'voorzichtigheidsprincipe' van de accountant uitvoerig worden teruggekomen en op zijn beroepsmatige wantrouwen tegen 'intangibels' in opbrengsten, kosten en beleid.



Hier mag niet worden voorbijgegaan aan de dissertatie van Dr. R. J. Bindenga 'Het vrije beroep van de Accountant', waarin hij wijst op een verbreding van het werkterrein van de accountant.

Dr. Bindenga schrijft over zijn eigen discipline het volgende:

'In het maatschappelijk vermogen waren de vier produktiefactoren opgenomen: het beslag op natuurlijke bronnen, het beslag op arbeids- en ondernemerspotentie en het beslag op kapitaal.

De maatschappelijke rentabiliteit werd gekenschetst als de relatie tussen het verschil van maatschappelijke opbrengst en maatschappelijke kosten en het beslag op het in beslag genomen maatschappelijk vermogen. De informatievoorziening diende geënt te zijn op informatie tussen discrepantie van werkelijke en optimale maatschappelijke rentabiliteit alsmede de maatregelen ter vermindering van deze discrepantie.

Wij menen de bijdrage van de 'accounting-discipline' nu te kunnen specificeren in de volgende aspecten:

1. 'Human resource accounting' (ten behoeve van een juistere vaststelling van het in beslag genomen maatschappelijk vermogen).
2. 'Socio-economic accounting' (als een hulpmiddel om maatschappelijke kosten en opbrengsten te benaderen).
3. 'Future financial accounting' (als hulpmiddel om de plaats van een organisatie in de samenleving nader aan te duiden)'.

Over de toepassing op de verantwoording van een ondernemingsleiding schrijft Bindenga:

'Future financial accounting' als weerslag van de financiële conditie draagt een prospectief karakter. Met alle beperkingen, die inherent zijn aan het uitdrukken van verwachtingen in concrete cijfers zou men de financiële informatie naar buiten kunnen uitbreiden; met name kan hierbij worden gedacht aan de volgende aspecten:

- publikatie van de resultaten van marktonderzoek per sektor;
- publikatie van marktaandeel in het verleden en het heden, alsmede de taakstelling van de leiding voor de toekomst;
- publikatie van de stand der orderportefeuille met een uitwerking van de hieruit verwachte resultaten voor de onderneming;
- publikatie van een voorgerecalculeerde balans en resultatenrekening voor het komend jaar (naast cijfers vorig jaar opname van cijfers volgend jaar);
- publikatie van een vijfjarig overzicht in gecompriëerde cijfers voor de komende vijf jaar;
- publikatie van een voorgerecalculeerde staat van herkomst en besteding der middelen'.

Social-accountancy wordt door ons opgevat als een *verdieping* van de taak van de accountant op het terrein van de profitonderneming en niet als een *verbreding* van de accountantstaak buiten de profitonderneming, omdat nog



onvoldoende maatschappelijke indicatoren voor welzijn ontwikkeld zijn en daarom de verifieerbare criteria voor kosten/baten analyses ontbreken.

Inmiddels dient zich in de statistieken van de Nationale Rekeningen het cijfermateriaal aan, dat zich leent voor verdieping van de accountantstaak in sociaal-ekonomisch opzicht. Een bijkomstigheid is, dat ook de input van de gegevens van de individuele onderneming in de statistieken van het C.B.S. een controleerbaar terrein voor 'social-accounting' zou kunnen zijn.

De publikatie van door de registeraccountant gecontroleerde en geverifieerde marktaandelen zal zeker op bezwaren stuiten in de accountantswereld omdat over de omvang van de totale markt in kwantitatieve en/of financiële zin vrijwel nooit voor de accountant zekerheid bestaat (uitzondering vormt de zg. 'banderollenstatistiek' van de Inspectie voor Invoerrechten en Accijnzen ten behoeve van de tabaksverwerkende industrie).

In het voorgaande hoofdstuk 'Doelstellingen van marketingbeleid' is reeds gewezen op de sociaal-ekonomische bezwaren die kunnen worden aangevoerd tegen het kwantitatieve en financiële marktaandeel. Aldaar is eveneens een pleidooi gehouden voor het zg. 'Aandeel in de BrTW \*)' van de bedrijfstak' omdat dit aansluiting geeft op de mogelijkheid om te beoordelen in welke mate een produktgroep of produkt bijdraagt tot de sociale waarde van een onderneming.

De Nationale Rekeningen bieden de mogelijkheid voor de accountants 'BrTW-aandelen' van de individuele onderneming te verifiëren en te publiceren. Een nadeel is dat de cijfers met een vertraging van 1 jaar door het CBS gepubliceerd worden. Hiertegenover staat het voordeel, dat het Centraal Plan Bureau prognoses maakt voor 5-jarige perioden per bedrijfstak, die eveneens als basis voor te publiceren doelstellingen zouden kunnen worden gebruikt.

#### **d. Vereiste middelen**

De bruto toegevoegde waarde kan dus als inkomen worden beschouwd, dat de onderneming binnenstroomt als beloning voor de funktie die de combinatie van de werkzame produktiefactoren in de maatschappelijke voortbrenging vervult, en als dekking voor de in de produktiecel verrichte investeringen. De beloning voor de werkzame produktiefactoren heeft in hoge mate een publieke of sociale waarde.

De vraag, hoeveel geïnvesteerd moet worden, teneinde 1% meer marktaandeel te verwerven, is van belang voor een reeks van marktaandelen. De vuistregel, dat een additioneel percentage marktaandeel (onder konstante externe afzetbeïnvloedende factoren) met hogere kosten wordt

\*) BrTW = Bruto Toegevoegde Waarde.

verkregen naarmate het marktaandeel hoger is, wordt met aan zekerheid grenzende waarschijnlijkheid toegepast. De behoefte aan een formele marketingtheorie doet zich hier sterk gevoelen.

Het vraagstuk is echter ook omkeerbaar in dien zin, dat gevraagd kan worden *hoeveel procent het marktaandeel dient toe te nemen bij een reeks van kostenverhogingen in het afzet- en technisch proces*. Ongetwijfeld is deze bedrijfs-ekonomische vraagstelling aanzienlijk eenvoudiger op te lossen dan het vraagstuk van de verklarende en voorspellende commerciële theorie. Er is immers slechts één onbekende, n.l. het marktaandeel, terwijl de kosten en investeringen bekend zijn.

Bij de commerciële probleemstelling daarentegen heeft men te maken met zeer veel onbekende factoren, die op de afzet hun invloed uitoefenen. Toch is de bedrijfsekonomische vraagstelling in al zijn simpelheid zinvol omdat de marketingmanager er een objectief toetsingskriterium aan kan ontleen.

Ieder marketingplan zou vooraf getoetst moeten worden op de mate, waarin het de sociale waarde van de onderneming in stand houdt of verbetert. In dit licht is de bedrijfsekonomische vraagstelling noodzakelijk en een rapportage van deze informatie vindt in grote ondernemingen ook periodiek plaats. Op de procedures die hierbij kunnen worden gevolgd, wordt in het hiernavolgende ingegaan.

Wanneer de totale markt konstant wordt verondersteld, kan voor 'vereiste afzet' 'vereist marktaandeel' worden gelezen. De kosten van het afzetproces en de prijsstelling fungeren als onafhankelijke variabelen, terwijl het 'vereiste marktaandeel' als afhankelijk variabele wordt afgeleid.

Bij wijziging van de marketingmix zou in dit verband gesproken kunnen worden van 'eis-elasticiteit van de afzet'.

De eis-elasticiteit van de afzet wordt gedefinieerd als de 'relatieve toename van het marktaandeel, die dient te worden geëffectueerd bij wijziging van de prijs, de kosten van het afzetproces of het kwaliteitsbeleid of een combinatie van deze instrumenten wanneer als doelstelling wordt gekozen de bruto toegevoegde waarde van de onderneming te handhaven'.

In hoofdstuk XI van 'Het Commercieel beleid bij Verkoop en Inkoop' over de verkoopprijs schrijft P. J. Verdoorn de volgende probleemstelling aan L. Meertens toe:

'Welke uitbreiding van de vraag is vereist, wil de thans bestaande winst bij verhoging van het geldende rabat gelijk blijven'. Deze probleemstelling wordt door Meertens in zijn syllabus 'Een vereenvoudigd marketing-model \*)' uitgebreid tot combinaties van veranderingen in het prijs-, afzet- en artikelenbeleid. Hij varieert daarin zowel vaste als variabele produktie- en verkoopkosten.

De mutaties in de vaste kosten onderscheiden zich van mutaties in de zuiver variabele grootheden (prijs, rabat, provisie en grondstof) doordat in het

\*) Collegediktaat 1965/1966.

$$(4)^* \quad \frac{\Delta m}{m} = - \frac{\Delta p}{p}$$

$p$  = de netto-prijs per eenheid produkt

**\* Afleiding:**

$$\text{b) } \frac{mp + m \Delta p + \Delta mp + \Delta m \Delta p}{\quad} : mp$$

$$d) \left(1 + \frac{\Delta p}{p}\right) \frac{\Delta m}{m} = - \frac{\Delta p}{p}$$

$$e) \quad \frac{\Delta m}{m} = \frac{\frac{\Delta p}{p}}{1 + \frac{\Delta p}{p}}$$



De eis die gesteld wordt aan de groei van de kwantitatieve afzet bij een prijsverlaging wordt zwaarder indien als doelstelling wordt gekozen de bruto toegevoegde waarde in plaats van de omzet te handhaven.

Het prijsoffer wordt in dit geval immers gerelateerd aan een grootheid die lager is dan de omzet naarmate de invoer van grondstoffen en halffabrikaten (of bij handelsondernemingen de toelevering van derden) een relatief hoger deel uitmaken van de geldomzet.

Wanneer wordt uitgegaan van de eis de bruto toegevoegde waarde zoals hiervoor gedefinieerd te handhaven zal een prijsverlaging van 10% gemeten aan de omzet bij een grondstofquote van 50% een prijsoffer ten gevolge hebben dat 20% uitmaakt in procenten van de bruto toegevoegde waarde.

Als de bruto toegevoegde waarde per eenheid produkt op 100 wordt gesteld en de prijsmutatie hieraan wordt gerelateerd, zou in dit geval het daaruit resulterend vereist afzetteffekt 25% bedragen.

$$\frac{-(-0,2)}{1-0,2} = 0,25$$

In formulevorm zou dit luiden: (5)\* 
$$\frac{\Delta m}{m} = \frac{\frac{\Delta w}{w}}{1 + \frac{\Delta w}{w}}$$

Deze formule is eveneens een hyperbolische funktie.

w = de bruto toegevoegde waarde per eenheid produkt. Deze vermindert in % van p naarmate de input van grondstoffen hoger is.

\* Afleiding:

a)  $mw = (m + \Delta m) (w + \Delta w)$ .

b)  $mw + \Delta mw + m \Delta w + \Delta m \Delta w = mw$   

$$\frac{\Delta mw + m \Delta w + \Delta m \Delta w}{mw} : mw.$$

c) 
$$\frac{\Delta m}{m} + \frac{\Delta w}{w} + \frac{\Delta m \Delta w}{mw} = 0$$

d) 
$$\frac{\Delta m}{m} \left( 1 + \frac{\Delta w}{w} \right) = - \frac{\Delta w}{w}$$

e) 
$$\frac{\Delta m}{m} = \frac{\frac{\Delta w}{w}}{\left( 1 + \frac{\Delta w}{w} \right)}$$

## **Alternatieve aanwending van het prijsoffer**

In bovengenoemde beschouwing zijn de vaste kosten van het technisch- en afzetproces niet gevarieerd en is van kostenbesparende effecten t.g.v. een afzetvergroting afgezien, zodat de variabele kosten over het groei-interval konstant werden verondersteld, zoals is vastgelegd in de 7 uitgangsveronderstellingen.

Het bovengenoemde prijsoffer uitgedrukt in procenten van de omzet of van de huidige bruto toegevoegde waarde kan ook worden aangewend in de richting van research of ontwikkeling van de markt of produkten. 'Onderzoek en ontwikkeling' is in deze brede opvatting een bekend begrip in de bedrijfs-economie. Meestal verandert het niveau van de vaste kosten hierdoor, omdat deze projekten zich uitstrekken over meerdere jaren. Indien tot additionele kosten wordt besloten tot een omvang van 10% van de toegevoegde waarde in de richting van produktontwikkeling, research of reclame, zal de toegevoegde waarde uiteraard met 10% dienen toe te nemen, teneinde de bestaande vaste kosten in de uitgangspositie te kunnen dekken. Daar de prijs in deze casuspositie per definitie konstant wordt verondersteld betekent dit een vereiste toename van de huidige kwantitatieve afzet van 10%.

Het prijsoffer en de eisen die daaruit voortvloeien voor de af te zetten hoeveelheid worden hier immers vergeleken met een aanwending van een even groot offer in de richting van de vaste kosten.

De bruto toegevoegde waarde dient met hetzelfde bedrag te worden verhoogd als de meerkosten der verkooppolitieke aktiva die ten laste worden gebracht van het lopend boekjaar. Er wordt immers geïnvesteerd of gedesinvesteerd in verkooppolitieke (of immateriële) aktiva bij verhoging of verlaging van de vaste kosten. De kwantitatieve afzet dient met hetzelfde percentage toe te nemen als de additionele vaste kosten, uitgedrukt in procenten van de huidige bruto toegevoegde waarde. De prijs en grondstof-inzet per eenheid worden daarbij konstant verondersteld.

De vereiste toename van de bruto toegevoegde waarde is bestemd om de additionele kosten te kunnen dekken.

De bruto toegevoegde waarde in de uitgangsperiode wordt in dit geval gehandhaafd in dien zin dat onder de gemaakte veronderstellingen van konstante markt en variabele kosten per eenheid produkt, in de planperiode dezelfde middelen beschikbaar blijven om de kosten der ingezette produktiefactoren voor de verhoging van de vaste kosten te kunnen blijven dekken. De waarde die in de huidige situatie wordt toegevoegd aan grondstoffen en halffabrikaten kan dus in verschillende richtingen worden aangewend. Bij de ten uitvoerlegging van een marketingplan zijn de wijzigingen van de marketinginstrumenten ook te verdelen in wijzigingen in de toegevoegde waarde per eenheid en wijzigingen in vaste kosten.

Een prijsverlaging of de inzet van goedkopere grondstoffen kan op grond van marketingresearch als een minder effectieve maatregel worden gezien dan aanwending van een dergelijk offer in de richting van een verhoging van de kosten van het afzetproces of van de artikelkosten.

Onder artikelkosten wordt hier verstaan wijzigingen van het assortiment

of van de kwaliteit van onderdelen daarvan. Deze kosten kunnen de kosten van het technisch proces ook beïnvloeden wanneer nieuwe machines moeten worden aangeschaft voor produktvernieuwingen of -verbeteringen. Het technisch proces dient immers te voorzien in de maatschappelijke behoeften, die door marktonderzoek worden vastgesteld en is dan ook in wezen op langere termijn een funktie van deze behoeften.

Onder kwaliteit in enge zin worden 'grondstof en halffabrikaten' opgevat terwijl de kwaliteit in brede zin betrekking heeft op de mate waarin het produkt tegemoetkomt aan de consumenteneisen.

Een verhoging van de zuiver variabele kosten ten gunste van andere of duurder grondstoffen betekent een kwaliteitsoffer in enge zin en kan vergeleken worden met een prijsoffer. Een verhoging van de prijs heeft immers hetzelfde effect op de toegevoegde waarde als een verlaging van de kwaliteit in enge zin indien deze bedragen per eenheid produkt dezelfde zijn. Onder afzetkosten worden de kosten van verkoopbevordering en marktontwikkeling samengevat. Marktontwikkeling omvat dan de ontwikkeling van nieuwe produkten en ook de ontwikkeling van de vraag.

In zijn algemeenheid kan gesteld worden, dat de gevolgen van een wijziging van het marketingbeleid voor de bruto toegevoegde waarde alleen kunnen worden uitgedrukt in een voorzienbare en meetbare grootte indien de kwantitatieve afzet in de planperiode gelijk wordt verondersteld aan die van de lopende periode.

Onder deze veronderstelling kan men exakt de invloed van een gewijzigd marketingbeleid op de bruto toegevoegde waarde vaststellen.

De veronderstelling mag echter niet erg reëel worden genoemd omdat een wijziging van het marketingbeleid meestal juist gericht is op wijziging van de kwantitatieve afzet.

Wanneer deze kwantitatieve afzet eveneens als variabel wordt beschouwd kan slechts een vereiste groei worden berekend wanneer men zich een bepaalde winst ten doel heeft gesteld.

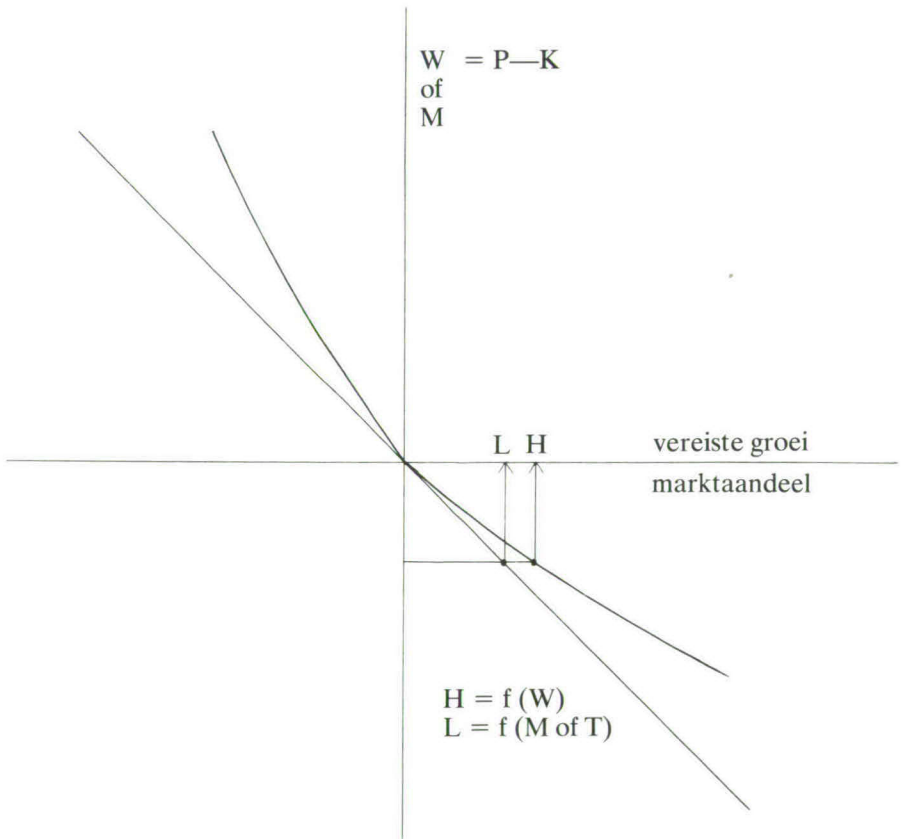


In onderstaande grafiek is de vereiste positieve of negatieve groei in beeld gebracht, waarbij P, K, en M, de onafhankelijke variabelen zijn en m de afhankelijke variabele (m het marktaandeel).

De hyperbool geeft hierbij de groeikurve weer bij verandering van de prijs, terwijl de rechte lijn de groeilijn voorstelt bij verandering van de marketingkosten tot hetzelfde bedrag dat wordt opgeofferd bij prijsverlaging.

Bij deze grafiek is uitgegaan van de definitie van de eis-elasticiteit, waarin L en H de vereiste groei van het marktaandeel weergeven bij respectievelijk mutaties in research en development, en H bij aanwending van dit zelfde bedrag in een wijziging van de prijs of de grondstofinzet.

### Variatie van Prijs (P), Grondstof (K) of Afzetproces (M)



figuur 9

Een opoffering van de bruto toegevoegde waarde per eenheid van  $x\%$  leidt tot H, een aanwending van dit bedrag per eenheid produkt in de richting van een vaste kostenverhoging leidt tot L.

Kombinaties van de genoemde offers en kosten zijn regel in een marketingplan.

De bruto toegevoegde waarde in de uitgangperiode plus een eventuele toename van de vaste kosten als gevolg van het marketingplan zullen moeten worden gedekt door een onbekend kwantum van het produkt af te zetten. Dit vereiste marktaandeel staat in de volgende formule weergegeven en wordt bepaald door de veranderingen der marketinginstrumenten.

De doelstelling voor de afzet van het produkt voor de planperiode is bij verandering van de marketingmix als volgt uit te drukken:

$$(6) \quad \frac{m_2}{m_1} = \frac{1 + M_2 + T_2}{1 + P + K} \quad \text{waarin:}$$

$m_1$  = het marktaandeel in periode 1.

$m_2$  = het marktaandeel in periode 2 (planperiode).

$P$  = het prijsoffer behorende bij het huidig kwantum in procenten van de toegevoegde waarde in de uitgangperiode.

$K$  = het kwaliteitsoffer behorend bij het huidig kwantum in de zin van grondstof en halffabrikaat in procenten van de toegevoegde waarde in de uitgangperiode.

$M_2$  = de kostenverhoging toe te rekenen aan de planperiode, afgeleid uit de voorziene investeringen in het afzetproces in het marketingplan in procenten van de huidige toegevoegde waarde.

$T_2$  = de kostenverhoging van het technisch proces toe te rekenen aan de planperiode, afgeleid uit die investeringen in het marketingplan die door de markt worden opgelegd in procenten van de huidige toegevoegde waarde.

Hieruit blijkt, dat deze doelstelling grafisch eveneens door een hyperbool wordt bepaald.

In absolute cijfers is dit eveneens als volgt te noteren:

$$(7) \quad \frac{m_2}{m_1} = \frac{W_1 + M_2 + T_2}{W_2} \quad \text{waarin } W_2 \text{ weergeeft de bruto toegevoegde}$$

waarde in de uitgangspositie en  $W_1$  de toegevoegde waarde waarop de veranderingen zijn toegepast in prijs en grondstof die voor periode 2 zijn gepland.

De vraag dringt zich op of de bestaande rekeningenstelsels zodanig zijn ingericht, dat de administratie een hulpmiddel zou kunnen zijn bij de kwantitatieve beschrijving van de huidige marketingmix.

Het is ook wenselijk, dat de in de marketingplannen voorgenomen wijzigingen in het prijs-, het afzet- en/of het artikelenbeleid zodanig kunnen worden gekwantificeerd, dat daaruit doelstellingen voor de komende periode kunnen worden afgeleid, die voldoen aan de reeds geformuleerde continuïteitseis met betrekking tot de sociale waarde.

Alvorens hierop in te gaan worden onderstaand de hiervoor ontwikkelde formules budgettair operationeel gemaakt in een toetsingsmodel en grafisch uitgewerkt.

#### e. Toetsingsmodel volgens methode van de vereiste middelen

1. BrTW 1976 (periode 1) f 1.300.000,-

2. BrTW 1976 toegerekend aan het assortiment ( $P_A$  en  $P_B$ )

	BrTW 1976
$P_A$	700.000
$P_B$	600.000
	<hr/>
	1.300.000

3. Geplande verhoging vaste kosten in het afzet ( $M$ ) en in het technisch proces ( $T$ ) in 1977 (periode 2) toegerekend aan  $P_A$  en  $P_B$  bij een initiële investering van f 400.000,- en 2 jaar afschrijving van deze investering.

	$M_2$		$T_2$		$M_2 + T_2$
$P_A$	90.000	$P_A$	25.000	$P_A$	115.000
$P_B$	60.000	$P_B$	25.000	$P_B$	85.000
	<hr/>		<hr/>		<hr/>
	150.000		50.000		200.000

4. BrTW periode 1, plus terug te verdienen toename van vaste kosten in 1977

$P_A$	815.000
$P_B$	685.000
	<hr/>
	1.500.000



5. De voor 1977 geplande mutatie in P (prijs) toegepast op de BrTW van 1976

	%	
P <sub>A</sub>	—10	— 70.000
P <sub>B</sub>	+10	+ 60.000
		<hr/>
		+ 10.000

6. De voor 1977 geplande verandering in de grondstofkosten (K) uitgedrukt in procenten van de BrTW van 1976

P <sub>A</sub>	+ 5	— 35.000
P <sub>B</sub>	— 5	+ 30.000
		<hr/>
		— 5.000

7. De voorgenomen variatie van P en K, toegepast op de BrTW 1976 onder de veronderstelling van niet gewijzigde kwantitatieve afzet.

P <sub>A</sub>	700.000 — 70.000 — 35.000 = f 595.000,—
P <sub>B</sub>	600.000 + 60.000 + 30.000 = f 690.000,

8. De vereiste relatieve toename van het marktaandeel laat zich als volgt berekenen (bij 2 jaar afschrijving):

$$\frac{W_1 + M_2 + T_2}{W_2 \text{ (bij } q_1)} = \frac{m_2}{m_1}$$

$$P_A : \frac{700.000 + 90.000 + 25.000}{690.000} = 1.369$$

$$P_B : \frac{600.000 + 60.000 + 25.000}{690.000} = 0.993$$

bij 4 jaar afschrijving:

$$P_A : \frac{700.000 + 45.000 + 12.500}{595.000} = 1.273$$

$$P_A : \frac{600.000 + 30.000 + 12.500}{690.000} = 0.931$$

## **J. HET WAARDERINGSVRAAGSTUK BINNEN DE ONDERNEMING**

In DEEL I is reeds gewezen op het onderscheid, dat bestaat tussen de maatschappelijke, de funktionele waarde en de sociale waarde van een onderneming.

De onderneming zal naast de zuivere rendementsdoeleinden tegemoet kunnen komen aan maatschappelijke eisen door in haar beleid aandacht te schenken aan de bewaking van de rechtspositie en grondrechten van haar werknemers, de vorming en ontplooiing van de werknemers te bevorderen, de consumentenrechten te beschermen en te eerbiedigen en rekening te houden met de eisen, die een hygiënisch milieu stelt.

De mate waarin een onderneming aan deze socio-eisen tegemoetkomt, zal haar maatschappelijke waarde mede bepalen.

Daarnaast moet de mate waarin de onderneming de beschikbare hulpbronnen inzet ten behoeve van maatschappelijke wensen eveneens als medebepalend worden gezien voor haar maatschappelijke waarde.

De symboolfunctie voor de kopers van de geleverde goederen en diensten moet eveneens als een maatschappelijke bate worden aangemerkt, evenals het effectieve nut dat de geleverde goederen aan de kopers verschaffen. Tenslotte is reeds veelvuldig gewezen op het werkgelegenheidsnut dat een gezonde onderneming aan de maatschappij verschaft.

### **a. Bedrijfseconomische waarderingsmaatstaven**

Wat onder de 'economische waarde' van een onderneming dient te worden verstaan is veelvuldig onderwerp van discussie bij ekonomen en accountants. De potentiële belegger en de crediteuren zullen andere waarderingsmaatstaven aanleggen dan een vakbond, een consumentenorganisatie of de overheid.

Voor de belegger is vooral van belang of de direkte opbrengstwaarde van alle actiefposten verminderd met de schulden van de onderneming het door hem betaalde bedrag overtreft. Hij zal meetbaarheid eisen van de waarde en de direkte opbrengstwaarde is daarvoor een duidelijke maatstaf. Als criteria voor 'economische waarde' worden door het Amerikaanse Accountantskantoor Arthur Anderson & Co. genoemd:\*)

- nut, schaarste, deelbaarheid en verkoopbaarheid.

Het leidt geen twijfel, dat de onderneming ook andere factoren kan waarderen dan grond, activa en vlottende middelen.

Veelal bepalen deze factoren, die in DEEL I met 'verkooppolitieke activa' werden aangeduid, de toekomstige inkomensstroom van de onderneming. Gedacht wordt aan de kwaliteit van het management, de staat van onderhoud van het vast actief, de image bij de kopers, de concurrentiepositie, de

\*) Objectives of Financial Statements for Business Enterprises, Arthur Anderson & Co. 1972, Chapter 3, p. 14.

kwaliteit van het produkt of van de dienst, verworvenheden van de research en vele andere factoren, die reeds uitvoerig in het interrelatieschema van de afzetbeïnvloedende factoren ter sprake kwamen.

Deze 'verkooppolitieke aktiva' zijn gevormd met kosten die reeds ten laste van het resultaat in het verleden zijn gebracht, terwijl deze 'onmeetbare' factoren toch meer de 'earning power' bepalen dan de waarde van bovengenoemde meetbare 'economic resources' met direkte opbrengstwaarde. De reeds verwerkte kosten hebben 'waarderesten', die niet op de financiële balans tot uiting komen omdat men de debitering op de kostenrekening niet wilde 'uitstellen'.

Vele accountants menen, dat deze kosten ook niet als 'uitgestelde kosten' op de balans tot uiting mogen worden gebracht omdat kosten geen betrouwbare indicator zijn voor een continue opbrengst-waarde. Anderen daarentegen beschouwen dergelijke kosten, met een aktieradius, die zich over meerdere perioden uitstrekt als wel activeerbaar, en noemen de geactiveerde kosten dan 'immateriële aktiva'.

## **b. De registratie van immateriële aktiva**

In de voorgaande hoofdstukken is aan de verkooppolitieke aktiva een aanzienlijk bredere betekenis toegekend dan wat men onder 'initiale verkoopkosten' pleegt te verstaan.

Marktresearch komt daarbij naast acquisitiekosten voor, terwijl ook de kosten die in de ontwikkelingsafdeling worden gemaakt om nieuwe produkten te testen en later te verbeteren er in thuis horen. Bij sommige ondernemingen zijn de produktieontwikkelingskosten een veelvoud van de kosten van reclame en verkoopbevordering, bij anderen is dit andersom. Het hangt af van de aard van de dienst of het produkt.

De invoering van een nieuw produkt kan door een te hoge prijs worden belemmerd indien de totale initiale kosten op het eerste boekjaar moeten drukken en het is daarom, dat een gedeelte van deze kosten worden geactiveerd op de balans.

De mogelijkheid tot groei van de afzet, ten gevolge van een psychologisch aanvaardbare prijsstelling, en daarmee tot kostprijdsdaling is door deze activeringsmethodiek geopend. Deze argumenten zijn meer van strategische dan van principiële aard.

Het is opvallend, dat over de afschrijving van initiële kosten relatief weinig literatuur is verschenen. Het heeft er de schijn van, dat deze initiële kosten voor vele ondernemers een dankbaar hulpmiddel vormen om de winstcijfers te beïnvloeden in de officieel gepubliceerde balansen. Ook in economische balansen treft men deze initiële kosten zelden goed gedefinieerd aan. Wanneer men naar subjektieve maatstaven denkt dat de initiële kosten zijn teruggelopen, worden deze op de economische balansen afgeboekt, terwijl de vraag 'kunnen we dit bedrag laten staan op de gepubliceerde ba-

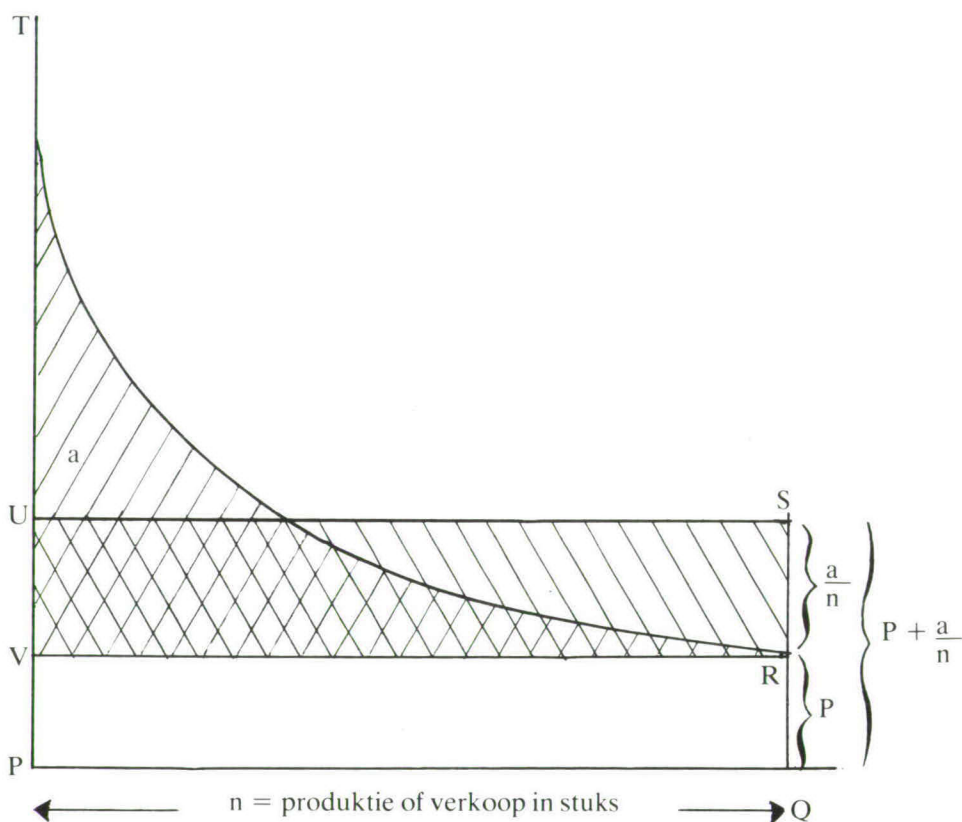


lans' bij gebrek aan objectieve toetsingscriteria uit voorzichtigheidsgronden eerder negatief dan positief wordt beantwoord.

In fiscale balansen zijn deze kosten volgens vaste regels opgenomen, hetgeen voor de economische besluitvorming weinig basis biedt.

Onderstaande grafiek is ontleend aan 'De administratie als hulpmiddel van het bedrijfsbeheer' van drs. H. van der Ploeg (bladz. 117). Het gedeelte boven U S is het schijnbare verlies dat wordt geactiveerd (a).

De standaardkostprijs is P en wordt met  $\frac{a}{n}$  verhoogd, teneinde de initiale kosten te dekken.



Totale kosten:

Totale standaardkosten:

Totale initiale kostenbedrag:

Totale initiale kostendekking:

PQRT

PQRC (na aanloop)

VRT

VRSU VRT = VRSU

Alleen de resultatenberekening biedt de mogelijkheid aan de kostenplaatsen van het afzetproces uitvoerig aandacht te schenken en aansluitend hierop zou een consistente aktiveringspolitiek mogelijk moeten zijn.

*Er lijkt behoefte te bestaan aan algemeen aanvaarde afschrijvingsnormen en vuistregels, zoals die veelvuldig worden gehanteerd bij de technische hoofd-kosten- en hulpkostenplaatsen.*

Vele afschrijvingstheorieën van duurzame produktiemiddelen zijn met het oog daarop ontwikkeld, terwijl het bezettingsprobleem, dus een in de tijd geplaatst afzetplan, evenzeer als bij de verkooppolitieke aktiva in het geding is.

De registratie van de samenstelling en omvang van het vermogen is een hoofdfunctie van de bedrijfsadministratie, doch de periodieke jaarrekeningen staan sterk onder invloed van enkele waarderingsprincipes, waardoor zij als informatiebron voor het marketingbeleid minimale betekenis hebben. De betekenis van de administratie daarentegen is vooral verlegd naar het efficiënte bedrijfsbeheer binnen de onderneming.

Investeringsen in opleiding, vorming en training van personeel, organisatie-ontwikkeling, reorganisatie, automatisering en managementdevelopment nemen ten opzichte van produkt- en marktontwikkeling relatief sterk toe en doen de belangstelling voor het ondernemingsbeleid vooral buiten de onderneming toenemen.

De 'Wet op de Jaarrekening' die in 1971 werd aangenomen is hiervan een bevestiging. In de Beschouwingen \*) n.a.v. deze wet staat vermeld: 'op de periodieke toerekening van de kosten van R&D zullen de kommissies in een afzonderlijke beschouwing ingaan, evenals op de behandeling van de aanloopkosten.

Toch worden deze investeringen in immateriële aktiva vaak ineens ten laste van de periode gebracht. Deze gedragslijn komt voort uit het 'voorzichtigheidsprincipe' dat - wanneer het resultaat het toelaat - ongaarne nog terug te verdienen bedragen op de balans activeert. Het resultaat kan immers in komende jaren onvoorziën tegen vallen door opbrengstderving of kostenverhogingen. Het voorzichtigheidsprincipe kan echter ook tot afnemende efficiency en verspillingen leiden.

Het voorzichtigheidsprincipe is eveneens te herkennen in de 'minimum-waarderingsregels' van de nominalisten.

Deze breken zich het hoofd over de vraag wat onder gerealiseerde vermogensaanwas moet worden verstaan. Onder de 'minimumwaarderingsregel' wordt verstaan, dat als waarde voor de voorraden de laagste van kostprijs en marktprijs op de balans wordt opgenomen. Zij wensen het nominale vermogen in takt te houden en willen de winst niet flatteren op speculatieve gronden omdat de hoge marktprijzen op de balansdatum nog niet zijn geëffectueerd.

De winstbepaling volgens de substantialistische opvatting gaat uit van de doelstelling het vermogen in substantiële zin te handhaven.

\*) Voorontwerp nr. 3, 30 juni 1975. Het betreft hier het zg. 'tripartite overleg werkgevers/werknemers/NIVRA'.

Als argument wordt aangehaald, dat de eenmaal ingeslagen omweg-productie niet mag worden verbroken, zolang de productie rationeel geschiedt, omdat het proces van de maatschappelijke voortbrenging niet kan worden verstoord. Deze waarderingsmaatstaf is door de inflatie tot ontwikkeling gekomen en gaat uit van de betekenis van de onderneming als produktiecel in de maatschappij. De substantialistische winstbepaling is dynamischer dan de nominalistische omdat niet het behoud van de nominale hoofdsom, doch de continuïteit van de onderneming centraal komt te staan. Dat onder dit waarderingsregiem het 'eigen vermogen' zowel bij prijsstijging als bij prijsdaling wordt gehandhaafd is niet fundamenteel doch een heilzaam gevolg.

Hieruit kwam enerzijds de 'theorie van de vervangingswaardeleer' en de 'ijzeren voorraadleer' voort en anderzijds het z.g. 'geldwaardekorrektiestelsel'.

De eerste twee varianten analyseren bij prijsstijging de transaktiewinst in te reserveren waardevermeerdering en uitkeerbare winst wanneer die nog resteert. De gereserveerde waardevermeerdering dient om de hogere prijzen van grondstoffen en produktiemiddelen te kunnen financieren. Het geldwaardekorrektiestelsel roomt een zodanig deel van het perioderesultaat af, dat het aan de onderneming toevertrouwde kapitaal in oorspronkelijke koopkracht wordt gehandhaafd en vindt plaats op basis van prijsindices zonder in te gaan op nauwkeurige analyses van alle winsten per transactie.

'Het essentiële verschil tussen vervangingswaarde en geldwaardekorrektiestelsel is, dat bij het eerste systeem voor de winstberekening uitschakeling plaatsvindt van specifieke in een bepaald bedrijf optredende prijs-fluctuaties en bij het andere systeem het geïnvesteerd vermogen qua koopkracht gelijk blijft, waarbij het algemeen prijspeil als maatstaf dient\*).

Bij deze korte beschouwingen over de gangbare waarderingsprincipes kan niet ontkend worden, dat zij zich angstvallig bezig houden met de instandhouding van het nominaal en/of substantieel vermogen. Als basis voor een juiste prijsstelling heeft het substantiële waarderingsprincipe grote betekenis. Toch doen de besproken waarderingsprincipes statisch aan, in die zin, dat vooral de vermogensvaststelling centraal staat en aan de continuïteit van de onderneming als bron van inkomen voor alle werkzame produktiefactoren en als financieringsbron van vervangings- of expansie-investeringen relatief weinig aandacht wordt geschonken.

Uit de opbrengst zouden in een meer dynamische visie, die expliciet de continuïteit van de onderneming primair stelt, veel meer voorzieningen en bestemmingsreserves moeten worden gevormd dan alleen de vervanging van grondstoffen, halffabrikaten, arbeid en machines. Met name het onderhoud van de verkooppolitieke aktiva, die van zo'n vitaal belang zijn voor de functionele plaats van de onderneming, vergt voorzieningen en reserveringen, die bepaald worden door de uitkomsten van systematisch te houden marketing-audits.

\*) Encyclopedie van de bedrijfseconomie, deel IIa (waarde, kosten, resultaat).



Voor de stijging van de prijzen van produktiefactoren en produktiemiddelen worden zorgvuldig reserveringen gemaakt, terwijl grote investeringen in immateriële aktiva zonder meer ineens ten laste van de boekingsperiode worden gebracht, zonder zich rekenschap te geven of de daarin verscholen stille reserves nog bestaan of adequaat worden onderhouden.

*De kans op verspillingen in immateriële aktiva is daardoor aanwezig en het feit, dat vooraf de kwalitatieve aspecten van deze investeringen zijn vooroverdacht en zijn onderzocht kan geen excuus vormen om deze investeringen niet in hun omvang en samenstelling te registreren en kritisch te volgen.* Men heeft de neiging geconstateerde structuren van kosten te verstarren, dus voort te zetten zonder de vraag te stellen of de kosten onvermijdelijk zijn om het markttactief te onderhouden.

## **Voorzieningen**

Als doelstelling kan worden gekozen de toekomstige inkomensstroom van alle bij de onderneming betrokken produktiefactoren en het investeringsniveau te handhaven.

Er zou in deze opvatting slechts winst kunnen worden uitgekeerd aan kapitaalverschaffers of werknemers als alle voorzieningen zijn getroffen om deze doelstelling te realiseren.

Dit impliceert, dat buiten de normale kostencomponenten van grondstoffen en halffabrikaten, arbeid en een percentage voor vermogensbeslag ook ruimte dient te worden geschapen voor, voorzieningen voor onvoorzienbare bezettingsverschillen, onverwachte tegenvallers bij de opbrengstprijzen of nieuwe door de markt opgelegde investeringen.

Voorzieningen voor instandhouding van het geheel van immateriële aktiva zijn even rationeel als voorzieningen voor technisch onderhoud en sociale verplichtingen in de toekomst. De marketing-audit zou een belangrijk hulpmiddel kunnen zijn bij de vaststelling van deze bedragen, die wanneer sprake is van marketingbeleid op langere termijn, zich redelijk laten overzien voor een reeks van jaren. De ondernemingsadministratie zal indicatoren moeten bevatten, die een signaalfunctie hebben voor het treffen van voorzieningen ter instandhouding of wijziging van de verkooppolitieke aktiva.

Het teruglopen van de BrTW van de onderneming is per definitie de belangrijkste indicator voor marktverlies bij sociale marketing. Hier wordt volstaan met de konstatering, dat op de economische balans meer verkooppolitieke aktiva zouden moeten voorkomen, die een indruk geven van de ontwikkelingsactiviteiten van de onderneming.

## **Human Resources**

In Amerika wordt in Baltimore momenteel met succes geëxperimenteerd met een systeem van cost-accounting, waarbij alle kosten in opleiding en

training van nieuwe werknemers zorgvuldig worden geadministreerd in een intra-comptabel systeem van 'human resource accounting' en ook gedeeltelijk geactiveerd op de balans.

Men roept daartoe aan de debetzijde van de balans een aantal reeds afgeschreven personeelskosten terug en herwaardeert hen voor een zelfde bedrag aan de creditzijde.

Nieuwe investeringen in human resources worden geactiveerd terwijl van het balansbedrag 'human resources' een deel wordt afgeschreven wanneer werknemers waarin is geïnvesteerd, de onderneming verlaten. Drs. J. Bulte heeft hierover regelmatig gepubliceerd (zie literatuurlijst).

De beheersbaarheid van de kosten staat in dit systeem centraal, niet de vraag of de balanswaarde precies de waarde van de 'human resources' weergeeft.

Het zou te ver voeren, alle marketingkosten of kosten voor research en development te herwaarderen omdat goede afschrijvingskriteria ontbreken. Toch is het aan te bevelen, kosten voor Human Resources, Research Development en Marketingkosten voor de toekomst systematisch te activeren teneinde het kostenbewust handelen te bevorderen.

De basis voor waardering voor dergelijke assets zou – evenzeer als dat het geval is met duurzame produktiemiddelen als gebouwen en machines – gebaseerd kunnen zijn op afschrijvingsperioden die het resultaat zijn van regelmatig geëvalueerde veronderstellingen. Naar analogie van technische processen zullen ook afzetprocessen zijn samengesteld uit delen met aanzienlijk uiteenlopende technische en economische levensduur.

Door voortdurende consultatie en evaluatie van informatie van medewerkers die in de verschillende afdelingen van het afzetproces hun taken uitoefenen, zou misschien een dergelijk afschrijvingssysteem voor immateriële activa kunnen worden getoetst op geldigheid.

Over de toerekening van 'research en development' aan de komende perioden zijn recentelijk in Amerikaanse accountantskringen diverse publikaties verschenen. Dit o.a. naar aanleiding van de door de 'Financial Accounting Standards Board' (FASB) in de Verenigde Staten van Amerika op dit punt voorgestelde richtlijnen voor de jaarverslaggeving. Deze richtlijnen zijn inmiddels in de Verenigde Staten van kracht geworden. \*) Samenvattend houden deze in dat activering van de kosten van R&D praktisch wordt uitgesloten.

In verschillende publikaties \*\*) klinkt het voorzichtigheidsprincipe door, dat geheel voorbijgaat aan de betekenis van immateriële activa voor de inkomensstroom van de onderneming in de toekomst. Daarbij realiseren wij ons, dat het voornamelijk het gebrek aan objectieve meetbaarheid en het ontbreken van een alternatieve aanwendingsmogelijkheid (exchangeability)

\*) In de vorm van Statement of Financial Accounting Standards No. 2 getiteld 'Accounting for Research and Development Cost'.

\*\*) O.a. 'Accounting for Research and Development and Similar Cost' - Response to FASB discussion memorandum en 'Accounting for Research and Development Cost' - Response to FASB Exposure draft on proposed statement on Financial Accounting Standards - beide door het accountantskantoor Arthus Andersen & Co. - 1974.



is, die de betreffende accountants afkerig maken van activering van 'research en development' op de gepubliceerde balans.

De FASB \*) definieert research and development als 'basic and applied research in the sciences and engineering and the design and development of prototypes and processes'. Hieraan wordt echter toegevoegd: 'this definition excludes quality control, routine product testing, market research, sales promotion, sales service, research in the social sciences or psychology, and other nontechnological activities or technical services.' Een duidelijker discriminatie van het financieel-ekonomisch belang van het afzetproces is nauwelijks denkbaar.

Het is opvallend, dat de kosten van het afzetproces, als men op deze publikaties moet afgaan, uitsluitend schijnen te bestaan uit fundamentele en toegepaste research; men krijgt de indruk dat men ze ziet als een onderdeel van het technisch proces. De woorden 'Relocation', 'Start-up', 'plant in the development stage' zijn niet van de lucht en een in 1973 uitgegeven Research Study \*\*) wijst uit, dat:

- a. men niet veel voelt voor activering van research en development;
- b. men er meer voor voelt naarmate de kans op succes voor het produkt groter is en
- c. de onderneming zich meer bevindt in het 'development stage'.

Deze 'accounting standards' zijn van toepassing op een beperkt onderdeel van de kostenrekeningen en bieden weinig concrete richtlijnen, voornamelijk door gebrek aan meetbaarheid van de betreffende aktiva alsook door het ontbreken van doelstellingen van de (externe) verslaggeving. Op het gevaar van het geven van richtlijnen voor de financiële verslaggeving zonder eerst de doelstelling hiervan te hebben geformuleerd, wijst ook het hiervoor aangehaalde accountantskantoor, wanneer het in het begin van haar reactie in het FASB-ontwerp stelt, dat 'The FASB will make a serious mistake if it commences issuing pronouncements without having established the objectives of financial statements that can be a guide in arriving at the conclusions'.

*Dit zou tot de conclusie kunnen leiden dat voorlopig experimenteel nader te toetsen vuistregels moeten worden ontwikkeld in een maatschappelijke omgeving waar de sociale kosten van de onderneming in toenemende mate in het geding zijn en de buitenwacht zich gaat interesseren voor kostensoorten die over het algemeen zonder meer in de perioderesultaten worden verstopt.*

De beheersbaarheid van de kosten van het technologisch ontwikkelings- en afzetproces is in toenemende mate in het geding om verspillingen te voorkomen en aan maatschappelijke normen te blijven voldoen.

\*) In navolging van de National Science Foundation in 'Research and Development in Industry' - 1971.

\*\*) Accounting for Research and Development costs 'An Accounting Research Study' (14) - AICPA - 1973.



Het is daarom zinvol de kosten van menselijke hulpbronnen, research- en ontwikkeling systematisch te rangschikken ten behoeve van de vermogensregistratie en ten behoeve van tussentijdse informatie aan het management, dat daardoor in staat wordt gesteld kosten voor onderzoek en ontwikkeling van produkten, markten en mensen op hun effectiviteit te beoordelen en daarmee te beheersen.

Een sub-administratie voor de kosten van het afzetproces krijgt meer zin naarmate deze analyse naast retrospectieve ook prospectieve elementen bevat.

### **c. Dynamische voorzieningen voor onderhoud en ontwikkeling**

Th. Limperg ziet vermogenshandhaving niet als hoofddoel van ondernemingsbeleid. Voor hem staat centraal hoe het de onderneming vergaat en voor hem is de functie van de jaarrekening op deze vraag een antwoord te geven\*).

Bij de beoordeling van de vraag welke voorzieningen moeten worden getroffen om de functionele plaats van de onderneming op rationele wijze te handhaven dient de ondernemingsleiding over de jaargrenzen heen te zien en de verbondenheid van de offers en kosten in de beschouwing te betrekken.

Dynamisering van voorzieningen is nodig voor een systematisch gefundeerd onderhoud van verkooppolitieke activa.

Voordat de ondernemingsleiding tot grote investeringen besluit in research en development, marketingkosten, reorganisaties of human resources, zal zij deze investeringen moeten voorzien op grond van een systematisch opgezette en periodiek gehouden marketingaudit.

Dit houdt in, dat bestemmingsreserveringen moeten worden gemaakt uit de winst. Het is van belang op consistente wijze dynamische voorzieningen te treffen ten laste van de exploitatierekening indien de marketingaudit daartoe aanleiding geeft. Een voorbeeld van een dynamische voorziening is een vast gedeelte van de BrTW te reserveren voor research en development. Voortdurende interne evaluatie van de resultaten van research en development hebben aan het licht gebracht, dat er een fundamentele tegenstelling is tussen de denkers van de ontwikkelingscentra en de doeners in de ondernemingen.

De laatsten staan onder de 'tirannie van de taak op korte termijn' terwijl de eersten veel meer op lange termijn denken. Deze tegenstelling leidt tot een communicatie-kloof, waardoor verworvenheden (dus investeringen) van de researchafdelingen ongebruikt blijven liggen. Het onderkennen van deze structurele tegenstelling vergt een dynamische visie op research en development.

Een investering in communicatieverbetering tussen denkers en doeners kan

\*) 'Verzameld werk', Th. Limperg, Band 6, Deventer.

dan ook effectiever blijken dan een investering in research en development zelf. Hieruit komt een systematische dynamische voorziening voort.

Ook de communicatie tussen de afdelingen marktresearch, produktontwikkeling en bedrijfsleiding kan als een investering in 'human resources' worden beschouwd, die haar vruchten duidelijk afwerpt.

In dit voorbeeld komt tot uiting, dat investeringen in research en development complementair zijn aan investeringen in evaluatie, reorganisatie en human resources.

Uit de voorzieningen komen de middelen vrij om investeringen te verrichten in reorganisatie, opleiding, communicatie, marktontwikkeling, research en development en in mensen (human resources).

Bij de besteding van deze middelen in de richting van bovenstaande immateriële aktiva, die de inkomensstroom van de onderneming bepalen, zijn de volgende vragen van evident belang:

- a. Zijn de beschikbaar gestelde middelen een over- of een onderinvestering in het onderhoud van immaterieel actief?
- b. Werpen de investeringen hun maximale nut af voor de onderneming of blijven er mogelijkheden onbenut?

Deze vragen kunnen slechts duidelijk worden beantwoord na regelmatig evaluatie met de betrokken funktionarissen. Met name de eerste vraag houdt verband met het reeds behandelde probleem van de periode waarover deze aktiva verondersteld worden invloed uit te oefenen op de inkomensstroom. Een budgetteringssysteem per projekt, per afdeling, periode of artikelgroep is voor deze evaluaties een onontbeerlijk hulpmiddel. Budgettering wordt hierbij opgevat als een toerekening van de veronderstelde jaarkosten aan de projekten in een sub-administratie. Dergelijke evaluaties worden wel aangeduid met 'sterkte-zwakte-analyses' waarin 'zwakte' voornamelijk licht werpt op omstandigheden, die het terugverdienen der investeringen in immateriële aktiva door disfunktioneren van de organisatie ongunstig beïnvloeden.

Hoezeer er ook weerstanden bestaan van de zijde van de beleggers of de crediteuren of de controlerend accountant tegen activering van deze kosten, het lijkt van groot belang, dat een intracomptabele sub-administratie periodiek inzicht verschaft in de hoogte en samenstelling van alle investeringen in immateriële aktiva, waarvan vermoed wordt dat de werking op de inkomensstroom zich uitstrekt over meerdere perioden. In het hierna volgende gedeelte zullen de mogelijkheden daartoe nader worden belicht. Met nadruk dient op deze plaats te worden gewezen op de genoemde tendentie, dat naarmate de onderneming een grotere schaal heeft of langer bestaat, de relatieve betekenis van deze 'ontwikkelingsmiddelen' afneemt ten opzichte van de 'vervangingsmiddelen'. Uit bovenstaande beschouwing mag worden afgeleid dat de kwalitatieve eisen aan ontwikkelingsmiddelen te stellen, steeds toenemen. De investeringen in 'human resources' nemen ten gevolge daarvan relatief toe door de hogere eisen die worden gesteld aan sociale vaardigheden en concrete kennis.



#### **d. Het rekeningenstelsel historisch bezien**

In de klassieke boekhoudingen wordt de winst bepaald door de som van de opbrengst en de geschatte waarde van voorraden te verminderen met de som van beginvoorraad en inkoopbedragen.

Deze winst bevat naast gerealiseerde transactiewinsten de voorraadmutatie en de niet gerealiseerde waardeverandering van voorraden.

Dit mengsel van gerealiseerde en niet gerealiseerde winsten leidde tot de aanduiding 'gemengde goederenrekening' en heeft meer nadelen dan op het eerste gezicht lijkt. Zo is de samenstelling van begin- en eindvoorraad meestal verschillend, doch als belangrijkste bezwaar kan gelden, dat tussentijds resultatenbepaling slechts mogelijk is door een organisatorische onwenselijke tijdrovende en de produktie stagnerende tussentijdse inventarisatie.

Door introductie van het vooral in Frankrijk ontwikkelde systeem van de registratie van de goederenstroom - permanente balans genoemd - wordt aan deze twee bezwaren tegemoet gekomen. Bedrijfseconomisch gezien treedt een verbetering in omdat materiaal-afgiftebonnen worden ingevoerd, die het kostenbewustzijn verhoogt en tussentijds resultatenberekening mogelijk maakt zonder de traditionele gang langs de stellingen of door de voorraad- en produktieruimten.

Bij het systeem van permanente voorraden wordt iedere transformatie van materialen in het produktieproces exact vastgesteld en daardoor activeerbaar op het eind van de periode, zolang het gereed produkt waarin het is voorbestemd te worden verwerkt, nog niet is afgeleverd.

Het beste lukt dit bij standaardkostprijzen omdat waarderingsvraagstukken dan niet in het geding komen.

Bij de gemengde rekening, dus bij tussentijdse inventarisatie is een dergelijke analyse te enen male onmogelijk.

Een dergelijke permanente inventarisatie werd overigens bij de liquide middelen en de rekeningen van vorderingen en schulden bij de klassieke 'koopmansboekhouding' wel toegepast, maar werd aangevuld met de permanente administratieve registratie van de goederenstroom.

Op dat moment vindt de naam 'permanence de l'inventaire' pas ingang. Later wordt de permanente balans ook toegepast op duurzame produktiemiddelen en worden vaste verrekenprijzen ingevoerd voor voorraden en produktiemiddelen.

In wezen is bij verbruik van een tastbaar produktiemiddel ook sprake van een al of niet regelmatige transformatie van prestaties in het produktieproces, evenals bij verbruik van grondstoffen, halffabrikaten of verpakkingsmaterialen. Ook hier is de prestatie activeerbaar geworden bij een toepassing van de permanente balans.

De bedrijfseconomie wordt sindsdien in toenemende mate toegepast in en door middel van de moderne administraties van produktie- en handelsondernemingen, omdat exacte analyses mogelijk worden naast kostensoorten en kostenplaatsen.

Resultatenbepaling wordt tussentijds mogelijk met behulp van het admini-



stratief apparaat en de 'kostprijs van de verkopen' komt bij standaardprijzen los te staan van waardemutaties van voorraden en geconstateerde voorraadverschillen.

Deze laatste kunnen op de algemene verlies- en winstrekening nu naast verkoopresultaten afzonderlijk tot uiting worden gebracht.

Ook bij duurzame produktiemiddelen is deze vraagstelling continu in het geding, getuige de vele afschrijvingsveronderstellingen en -theorieën die worden gebruikt, respectievelijk het licht hebben gezien.

Ook bij de transformatie van marktbezit in het afzetproces zullen vuistregels en theorieën kunnen worden gebruikt.

De permanente balans brengt met zich mee, dat de onderlinge samenhang van de grootboekrekeningen meer in overeenstemming kan worden gebracht met de stroom van de goederen door het technisch proces, waardoor meer inzicht wordt verkregen in de bijdrage tot het resultaat van de afzonderlijke kostenplaatsen inkoop- produktie- en verkoopafdeling. Het resultaat kan worden geanalyseerd in bezettings-, inkoop, efficiency- en verkoop- en voorraadresultaat.

De resultatenbepaling gaat als hulpmiddel voor een doelmatig bedrijfsbeheer de vermogenregistratie in belang overtreffen, alhoewel ook de veranderingen in de omvang en de samenstelling van het vermogen door de activeerbaarheid der getransformeerde prestaties gediend is bij de introductie van de permanente balans.

De toename van het aantal grootboekrekeningen heeft aanzienlijk meer journaalposten tengevolge, doch dit nadeel valt in het niet bij de beschreven voordelen ten opzichte van de beperkte boekhouding met gemengde goederenrekeningen.

Alvorens in te gaan op de ontwikkeling van een sub-administratie voor 'marketing-assets' dient reeds hier een kanttekening te worden geplaatst, die actueel is in het licht van de voorliggende probleemstelling. Het beschreven principe van administratieve permanente inventarisatie is niet zonder betekenis voor de investeringen in niet tastbare dus immateriële aktiva.

Bij research en ontwikkeling van markten en produkten is evenzeer een 'beginvoorraad' in het geding, die reeds met 'verkooppolitieke aktiva' werd aangeduid maar die als regel niet systematisch tot uiting worden gebracht op de gepubliceerde balansen. Dat neemt niet weg, dat het terwille van de beheersbaarheid van deze in belang toenemende kostengroepen wenselijk is hiervoor een intracomptabele sub-administratie bij te houden. Hier is immers sprake van transformatie van prestaties in het afzetproces, alhoewel over de regelmatigheid dus ook over de activeerbaarheid ervan minder indicatoren beschikbaar zijn dan bij duurzame produktiemiddelen. Uitbreidingsinvesteringen in 'onderzoek en ontwikkeling van markten en produktie' kunnen als toevoegingen aan de marketing-assets worden beschouwd, terwijl de slijtage van dit 'bezit' slechts bij toeval parallel zal lopen met de kwantitatieve afleveringen uit de produktie aan de markt.

*De terugverdientijd van deze investeringen kan als het centrale probleem van 'marketing-asset accounting' worden aangemerkt.*

### **e. Inrichtingseisen Sub-administratie 'marketing-assets'**

Een sub-administratie voor de kosten van het afzetproces is operationeel wanneer de registratie betrekking heeft op kosten die onvermijdelijk zijn om de functionele plaats op de markt zodanig te besturen, dat de sociale waarde in het economisch verkeer wordt behouden. Hiervoor is reeds benadrukt, dat 'marketingkosten' vanuit het gezichtspunt van de ondernemingsdoelstelling dienen te worden geïnterpreteerd, dus breder dan het terrein der marketinginstrumenten prijs, kwaliteit, distributiekkanalen, assortiment en bevordering van de effectieve vraag. De eis tot blijvende werkzaamheid der ingeschakelde produktiefactoren in de uitgangssituatie heeft ten gevolge, dat ook reconstructie van het technisch proces moet worden geëvalueerd op zijn invloed op de samenstelling en het niveau van de vaste kosten, voor zover deze reconstructie ten doel heeft de BrTW te handhaven, omdat zij door een zich wijzigende marktconstellatie werd opgelegd.

De marketing-audit kan misschien ontdekken of er bij een technologisch efficiënt funktionerende onderneming discrepantie ontstaat t.o.v. de maatschappelijke wensen en of de economische efficiëncy moet worden verbeterd, teneinde maximale continuïteitskansen te behouden.

De marketing-audit krijgt daardoor het karakter van de 'Social-responsibility audit' toegespitst op het assortiment zoals bepleit door John Humble \*).

In een sub-administratie voor marketingkosten zullen dan de verschillen tussen zuiver variabele kosten en vaste kosten van zowel het technisch- als het afzetproces duidelijk tot uiting moeten komen, teneinde de offers van de marketing-instrumenten exact te kunnen vaststellen.

In de huidige rekeningstelsels komen in rubriek 4 zowel zuiver variabele als vaste kosten door elkaar voor, terwijl in een subadministratie voor marketingkosten in brede zin dit onderscheid zo scherp als mogelijk is dient te worden gemaakt.

Enige voorbeelden kunnen dit onderscheid toelichten.

Reklameborden worden dikwijls als zuiver variabele verkoopkosten of opbrengstderving beschouwd als gevolg van het gebruik om de omvang van een reclamebudget als een percentage van de omzet vast te stellen.

Deze methode bergt het gevaar van grote verspillingen in zich omdat de doelstelling voor de reclame-afdeling met minder middelen zou kunnen worden bereikt.

De vaststelling van een reclamebudget op basis van concrete reclame-doelstellingen per doelgroep is de meest verantwoorde methode.

Het budget is objectiever vast te stellen op basis van research van de reklamemedia, de prijzen van deze media, en de kwantitatieve formulering van concrete reklametaken

Deze taakstellende methode heeft het voordeel, dat controle achteraf mogelijk is op de mate waarin de reclame-afdeling heeft bijgedragen tot het ondernemingsdoel, zoals ook de inkoopafdeling, produktie- en verkoopafdeling bij een goede budgettering vooraf inzicht krijgen in de bijdrage die van deze afdelingen wordt verwacht.

\*) Social Responsibility Audit: Management tool for Survival. 1973, Londen.



Een en ander heeft tot gevolg, dat een taakstellend reclamebudget onafhankelijk wordt vastgesteld van de kwantitatieve afzet. Zodanig gebudgetteerde reclamekosten worden als verhoging van de vaste kosten opgevat (ook al zijn in dit budget kosten van derden opgenomen), omdat de werkingssfeer zich over een langere periode dan een jaar uitstrekt.

Is de scheiding tussen variabele en vaste kosten in rekeningenstelsels ten behoeve van een sub-administratie zodanig aan te brengen, dat het vereiste afzetteffect voor de planperiode daaruit is af te leiden?

Volgens voorgaande toetsingsmethode zouden bij de BrTW in de uitgangssituatie de additionele vaste kosten moeten worden geteld die voortvloeien uit investeringen in het afzet- of technisch proces. Deze grootheden zijn budgettair uit de exploitatierekening van de afgelopen periode af te leiden.

Keren we terug naar formule 7, die ten grondslag lag aan het toetsingsmodel.

Uitgaande van de formule

$$(7) \quad \frac{M_1}{M_2} = \frac{W_1 + M_2 + T_2}{W_2 (q_1)}$$

zou uit het rekeningenstelsel moeten kunnen blijken wat:

1. de BrTW is in de uitgangsperiode;
2. de toename is van de vaste kosten in de planperiode van het afzetproces ten opzichte van de overeenkomstige kosten in de uitgangsperiode;
3. de toename is van de vaste kosten van het technisch proces in de planperiode ten opzichte van de overeenkomstige kosten in de uitgangsperiode;
4. de BrTW in de uitgangsperiode zou zijn wanneer daarop de prijzen grondstofmutaties worden toegepast, die voor de planperiode zijn voorzien.

Lijkt deze principiële opzet eenvoudig, de toepassing van een dergelijke sub-administratie is gecompliceerder omdat uitgegaan moet worden van de huidige rekeningenstelsels waarin het verschil tussen vaste- en variabele kosten en opbrengsten onvoldoende tot uiting komt. Dit wordt veroorzaakt door het onvoldoende operationele karakter van het begrip 'marketingmix' in de vigerende bedrijfseconomische budgetteringstechnieken.

Zo is de vraag hoe het marketinginstrument 'kwaliteit' operationeel zou kunnen worden gemaakt ten behoeve van de budgettering.

Kwaliteit is een mengsel van kwaliteit 'in enge zin' (grondstofinzet) doch heeft meestal gevolgen voor de vaste kosten in het technisch proces door zich wijzigende machinespecificaties of introductie van systematische kwaliteitscontrole.

\*) Vaststelling van reklamedoelen voor de peiling van reklameresultaten door Russel H. Colley.



Het artikelenbeleid of de assortimentspolitiek is een zeer belangrijk instrument en heeft eveneens zijn repercussies op de vaste kosten in het technisch proces, doordat de introductie van nieuwe produkten meestal gevolgen heeft voor de technische processen nadat de fase van het testen van nieuwe produkten is gepasseerd. De produktontwikkeling is een bron van meetbare en minder meetbare kosten. De te gebruiken gereedschappen en materialen zijn gemakkelijk te meten, doch de arbeid wordt niet altijd geregistreerd.

De keuze van nieuwe afnemerscategorieën heeft invloed op de netto-prijs, maar de omvang van het vertegenwoordigingsapparaat en de propaganda-activiteiten hebben verhogingen van vaste kosten tengevolge.

Voor de bedrijfseconomie is het operationeel maken van de marketingmix een vereiste als het marketingsmanagement gebruik wil maken van de ondernemingsadministratie de begrippen der marketing-instrumenten zouden dan voor de budgettering, zowel voor het technisch- als het afzetproces moeten worden genoteerd in kwantitatief meetbare, onvermijdelijke en voorzienbare kosten (J. L. Mey).

*Er ontbreken kwantitatieve criteria, die zowel bij de budgettering van marketingkosten als in de verslaggeving kunnen worden gebruikt als toetssteen wanneer als doelstelling wordt gekozen dat de bestaande markt, hoe men deze ook definieert, als bron van inkomen in stand te houden.*

De huidige rekeningstelsels zouden deze criteria moeten aanleggen bij de groepering van kosten en opbrengsten. De vraag is hoe de mutaties in BrTW en de totale kosten, die in de *afgelopen* periode werden gemaakt met het doel de funktionele plaats van de onderneming te handhaven, expliciet kunnen worden gemaakt zonder het principe van de huidige rekeningenstelsels geweld aan te doen.

Daarnaast dienen geplande veranderingen in de structuur van de huidige marketingmix vooraf te kunnen worden vertaald in een kwantitatief meetbare en achteraf controleerbare doelstelling, die gericht is op handhaving van in de inkomensstroom in een door kopers beheerste markt.

Dit stelt eisen aan zowel de retrospectieve aard als aan de prospectieve bereikbaarheid van de verstrekte informatie.

#### **f. BrTW als toetssteen voor resultaten**

'Prospectief' is hier opgevat als een zodanige verslaggeving, dat de informatie bruikbaar is bij het stellen van een taak aan de marketingafdeling bij een gegeven marketingplan.

De toekomstige verandering van de totale BrTW als gevolg van de voorgenomen verandering in de BrTW per eenheid produkt kan worden vastgesteld in de veronderstelling, dat de afgezette hoeveelheid konstant blijft.

Dit waarde-offer bepaalt - zoals reeds gesteld - samen met de toename der markt- en produktontwikkelingskosten de vereiste afzet in de planperiode (door de som van beide te delen door de voorgenomen toegevoegde waarde per eenheid produkt). Aan de toerekening van de investeringen in immate-

riële aktiva aan de perioden (dus ook aan de planperiode), ligt een waarderingssysteem ten grondslag, dat werkt met nauwkeurig per projekt omschreven afschrijvingsveronderstellingen.

Indien de werkelijkheid gelijk is aan of hoger is dan de bepaalde doelstelling, zal dit erop wijzen, dat het gevolgde waarderingssysteem noch de continuïteit van de onderneming noch de rendementspositie van de onderneming in gevaar brengt.

Deze benadering vraagt om een sub-administratie voor alle investeringen in verkooppolitieke aktiva, die hun invloed op de inkomensstroom uitoefenen over een periode langer dan 1 jaar.

De BrTW kan variëren door de grondstof en energiekosten, de brutoprijzen of de kosten van het afzetproces te wijzigen.

De materiaalkostenquote zal bij wijziging van kwaliteit bij konstante netto-opbrengst per eenheid produkt de verhouding vaste en zuivere variabele kosten per eenheid produkt wijzigen. In de aanvang van DEEL II (ad hoofdstuk H, d) is reeds gesteld dat van diepte- en uitbreidingsinvesteringen in het technisch proces wordt geabstraheerd (veronderstelling 7).

Het marketingplan zal één van de belangrijkste bouwstenen zijn van de begroting voor het komende jaar bij een konstante verhouding tussen loonsom en afschrijvingen op vast actief.

Na verwerking van het marketingplan kan worden afgeleid wat de toename is van de kosten van het afzetproces en het technisch proces bij konstante geldwaarde (veronderstelling 5).

De bovenbeschreven sub-administratie, die door een aparte codering op informatiedragers bij een geautomatiseerd grootboekprogramma is te realiseren, blijkt niet bruikbaar wanneer voor de toerekening van investeringen in verkooppolitieke aktiva aan de boekingsperioden geen realistische vuistregels kunnen worden gehanteerd.

De sub-administratie voor immateriële aktiva is zodanig van opzet, dat de afschrijvingskosten gesplitst worden naar soort kosten (ontwikkeling, research, opleiding, arbeidsuren voor evaluatie, start-up, reclame, reorganisatie enz.) projekten of artikel. De argumentatie van de afschrijvingsperioden en van de vraag waarom kosten worden uitgesteld maken er geen deel van uit, maar berusten bij het management voor periodiek 'utility review' in overleg met de betrokken funktionarissen.

Indien een onderneming van de oprichting af over een sluitend systeem van consequent toe te passen waarderings- en afschrijvingsnormen, voor zowel materiële als immateriële aktiva zou kunnen beschikken, zou de ondernemingsleiding de ontwikkeling van de boekwaarde van zowel het technisch als het afzet proces kritisch kunnen volgen als hulpmiddel bij de beleidsformulering.

Het marketingmanagement zou ook zijn 'permanente balans' hebben van nog niet in geld omgezette prestaties.

De aldus gecumuleerde waarde van de verkooppolitieke aktiva zou als marktbezit kunnen worden bestempeld. Deze operationalisering zou wel zeer statisch aandoen omdat het marktbezit dan gedegradeerd is tot een boekhoudkundig gegeven, hoe juist en consequent het ook geregistreerd en gecodeerd zou worden.



### **g. Marktbezit als dynamisch begrip**

Het begrip transactie als 'transformatie van onderlinge prestaties in het economisch proces, waaraan zowel de aanbieder als de afnemer als autores participeren' benadert het economisch proces als kringloop en biedt aansluiting aan het begrip 'som van de beloning van de werkzame produktiefactoren en de vereiste afschrijvingsbedragen (BrTW)'.

Aansluitend aan de hiervoor gedefinieerde hoofddoelstelling van de onderneming 'de BrTW in de uitgangspositie in stand te houden' lijkt de BrTW geschikt voor de operationalisering van het begrip 'marktbezit', waarbij dit echter als een te handhaven inkomensstroom wordt opgevat en niet als een te aktiveren en te amortiseren grootte.

Een voordeel van deze operationalisering is, dat een vergelijking mogelijk is met de gegevens van de Nationale Rekeningen. Over dit onderwerp is hiervoor reeds geschreven, doch hier wordt volstaan met de opmerking, dat een dergelijke operationalisering van het begrip marktbezit als inkomensstroom zich leent voor een betrouwbare plaatsbepaling van een onderneming binnen de bedrijfstak. Dit biedt voordelen voor een onderlinge informatie over de afstemming van ondernemingsdoelstellingen in regionaal of sectoraal verband.

In het voorgaande is reeds betoogd, dat voor afschrijving van investeringen in het afzetproces, die een aktieradius hebben van meer dan een jaar, veronderstellingen moeten worden gemaakt, die in de praktijk getoetst zullen moeten worden door regelmatige evaluatie van het nut.

In zijn algemeenheid mag gesteld worden, dat gewaakt moet worden tegen te lange afschrijvingsperioden, omdat de werkzaamheid van verkooppolitieke aktiva een aanzienlijk moeilijker te meten grootte is dan de technische levensduur van duurzame produktiemiddelen. De aktivering en verslaggeving van deze onmeetbare faktoren geschiedt dus onder voorwaarde dat een doelstelling wordt behaald. In het hiernavolgende hoofdstuk is een model van marketing-accountancy uitgewerkt, waarbij het dynamisch marktbezit tot uiting komt op de Algemene Verlies- en Winstrekening. Dit wordt op de A.V.W. gerelateerd op aan de bruto toegevoegde waarde van de betreffende bedrijfstak volgens de Nationale Rekeningen in dezelfde periode.

In het model is getracht een verbondenheid tot stand te brengen tussen de wijze waarop deze kosten worden afgeschreven en verschijnen in de verslaggeving enerzijds en de doelstelling die het gevolg is van deze afschrijving anderzijds. Deze verbondenheid leidde tot de aanduiding 'MARKETING-ASSET ACCOUNTING'.



## K. MARKETING-ASSET ACCOUNTING in een vereenvoudigd model

Onderstaand is een model van asset-accounting uitgewerkt, uitgaande van afschrijvingsperioden van 2 en 4 jaar voor investeringen in opleiding en training van verkooppersoneel ad f 100.000 (human resources) in 1977 en f 300.000 in onderzoek en ontwikkeling van produkten, eveneens in 1977.

Verondersteld wordt, dat de produktontwikkeling geen invloed heeft op de afschrijvingskosten van het technisch proces in 1977, de geldswaarde konstant is, de variabele kosten per eenheid konstant zijn, en de verhouding eigen en vreemd vermogen eveneens konstant is.

### a. Uitgangspunten 1976

Bruto-omzet produkt A:	1.000.000 st. à f 1,— =	f 1.000.000,—
Grondstoffen produkt A:	1.000.000 st. à f 0,30 =	f 300.000,—
	Bruto toegev. waarde A	f 700.000,—
Bruto-omzet produkt B:	1.000.000 st. à f 0,80 =	f 800.000,—
Grondstoffen produkt B:	1.000.000 st. à f 0,20 =	f 200.000,—
	Bruto toegev. waarde B	f 600.000,—
	Totale bruto toegevoegde waarde	f 1.300.000,—

### b. Master-Marketingplan 1977

- Verlaging van de prijs van A met 10% van de BrTW 1976  
(dus van 0,70) = f 1,— minus f 0,07 = f 0,93
- Verhoging van de prijs van B met 10% van de BrTW 1976  
(dus van 0,60) = f 0,80 plus f 0,06 = f 0,86
- Verhoging van de grondstofinzet van A met 5% van de BrTW 1976  
(dus van 0,70) = f 0,30 plus f 0,035 = f 0,335
- Verlaging van de grondstofinzet van B met 5% van de BrTW 1976  
(dus van 0,60) = f 0,20 minus f 0,03 = f 0,17
- Een investering van f 400.000 in produkt- en marktontwikkeling in 1977, waarvan f 300.000 in onderzoek, produktontwikkeling en reclame (R & D) (ieder f 100.000) en f 100.000 aan opleiding en vorming van verkooppersoneel (H.R.).

**c. Berekening van de doelstellingen voor de afzet van de produkten A en B, uitgaande van het marketingplan 1977 bij afschrijvingsperioden voor research en development en human resources van 2 en 4 jaar.**

		2 jaar	4 jaar
B.T.W. produkt	A 1976	f 700.000	f 700.000
B.T.W. produkt	B 1976	f 600.000	f 600.000
R & D	A 1977	f 90.000	f 45.000
R & D	B 1977	f 60.000	f 30.000
H.R.	A 1977	f 25.000	f 12.500
H.R.	B 1977	f 25.000	f 12.500
		<u>f 1.500.000</u>	<u>f 1.400.000</u>

In de veronderstelling, dat de afgezette hoeveelheden van de produkten A en B in 1977 geen verandering zouden ondergaan ten opzichte van 1976 zouden de toegevoegde waardebedragen voor beide produkten zich als volgt wijzigen indien daarop de veranderingen in de prijzen en grondstofinzetten, die voor 1977 zijn gepland, zouden worden toegepast:

$$\text{Produkt A } f 700.000 - 10\% P_A = f 630.000 - 5\% K_A = f 595.000$$

$$\text{Produkt B } f 600.000 + 10\% P_B = f 660.000 + 5\% K_B = f 690.000$$

prijsmutaties

grondstofmutaties

De doelstelling voor de te behalen BrTW is voor produkt A:

$$- \text{bij 2 jaar afschrijving R \& D } f 700.000 + f 90.000 + f 25.000 = f 815.000.$$

$$- \text{bij 4 jaar afschrijving R \& D } f 700.000 + f 45.000 + f 12.500 = f 757.500.$$

De doelstelling voor de te behalen BrTW is voor produkt B:

$$- \text{bij 2 jaar afschrijving R \& D } f 600.000 + f 60.000 + f 25.000 = f 685.000.$$

$$- \text{bij 4 jaar afschrijving R \& D } f 600.000 + f 30.000 + f 12.500 = f 642.500.$$

	2 jaar	4 jaar
Doelstelling BrTW 1977: A	f 815.000	f 757.500
Doelstelling BrTW 1977: B	f 685.000	f 642.500
	<u>f 1.500.000</u>	<u>f 1.400.000</u>

**d. Berekening van de vereiste middelen A en B 1977**

	2 jaar	4 jaar
Produkt A 1977 (vgl. formule 6)	$\frac{815.000}{595.000} = 1,369$	$\frac{757.500}{595.000} = 1,273$
Vereiste afzet A 1977	1.369.000 stuks	1.273.000 stuks
Produkt B 1977 (vgl. formule 6)	$\frac{685.000}{690.000} = 0,993$	$\frac{642.500}{690.000} = 0,931$
Doelafzet B 1977	993.000 stuks	931.000 stuks
Totale opbrengst bij doelafzet	2.127.000	1.985.000
Grondstofinzet doelstelling	627.000	585.000
Doelstelling BrTW	<u>1.500.000</u>	<u>1.400.000</u>

**Werkelijkheid 1977 (opbrengst).**

Produkt A	1.400.000 à 0,93 = f 1.302.000,—	
Produkt B	1.000.000 à 0,86 = f 860.000,—	
		<u>f 2.162.000,—</u>
Verbruik A	1.400.000 à 0,335	
Verbruik B	1.000.000 à 0,17	
		<u>f 639.000,—</u>
Werkelijk behaalde Bruto Toegevoegde Waarde		<u>f 1.523.000,—</u>

Meeropbrengst t.a.v. doelstelling f 23.000 (2 jaar) en f 123.000 (4 jaar).



**e. Uitwerking Assets en Objectives (in mln. guldens)**

**Algemene Verlies- en Winstrekening over 1976.**

Grondstof	0,5	Opbrengst	1,8
Afschrijving	0,6		
Arbeid	0,5		
Winst	0,2		
	<u>1,8</u>		<u>1,8</u>

**Balans 31-12-1976.**

Vaste activa	4,-	Aandelenkapitaal	4,-
Vlottende activa	1,6	Schulden	1,-
		Reserves	0,4
		Winst	0,2
	<u>5,6</u>		<u>5,6</u>

<b>Analyse van de BrTW in</b>	1976	1977 2 jaar	1977 4 jaar
Arbeid	0,5	0,5	0,5
Afschrijving vaste activa	0,6	0,6	0,6
Afschrijving R & D en H.R.	—	0,2	0,1
Winst	0,2	0,2*	0,2*
Extra middelen	—	0,023	0,123
Totaal	<u>1,3</u>	<u>1,523</u>	<u>1,523</u>

**Aangegeven liquide middelen in 1976**

Beginsaldo 31-12-1975	1,4
– Vervangingsinvestering	0,6
+ Afschrijvingen vaste activa	0,6
+ Winst	0,2
Eindsaldo 31-12-1976	<u>1,6</u>

\* De winst over 1977 ad 0,2 wordt bestemd voor de reserves H.R. en R. & D. voor ieder 0,1. (dynamische bestemmingen)

	2 jaar	4 jaar
Beginsaldo 1977	1,6	1,6
+ Afschrijving R & D en H.R.	0,2	0,1
+ Afschrijving vaste activa	0,6	0,6
+ Winst	0,2	0,2
+ Extra Middelen	0,023	0,123
Eindsaldo 1977	1,623	1,623

### Algemene Verlies- en Winstrekening over 1977.

	2 jr.	4 jr.		Doelstelling 2 jr.	4 jr.	Werkelijk
Arbeid	0,5	0,5	Opbrengst	2,1	1,985	2,162
Afschrijving	0,6	0,6	Grondstof	0,6	0,585	0,639
Afschr. R & D	0,1	0,05				
Afschr. H.R.	0,1	0,05	Doelstelling	1,5	1,4	1,523
Winst	0,2	0,2				
	1,5	1,4				
Extra Middelen	0,023	0,123				
	1,523	1,523				1,523
			Bedrijfstak *)	15,0	15,0	15,8 **)
			Aandeel	10%	9%	9,8%

	Doelstelling bij afschrijving in		Werkelijk	Toetsing bij afschrijving in	
	2 jaar	4 jaar		2 jaar	4 jaar
Opbrengst	2,1	1,985	2,162	+ 0,062	+ 0,177
Grondstof	0,6	0,585	0,639	+ 0,039	+ 0,054
	1,5	1,4	1,523	+ 0,023	+ 0,123

\*) VLG: Prognose C.P.B. (Nat. Rekeningen)

\*\*) VLG: Nat. Rekeningen, werkelijk.

# **Eindbalans per 31-12-1977.**

	2 jr.	4 jr.		2 jr.	4 jr.
Vaste aktiva	4,-	4,-	Aandelenkap.	4,-	4,-
Liquide middelen	1,623	1,623	Schulden	1,-	1,-
Human Resources	0,1	0,15	Reserves	0,4	0,4
R & D	0,1	0,15	Reserve H.R.	0,1	0,1
			Reserve R & D	0,1	0,1
			Winst	0,2	0,2
			Extra Middelen	0,023	0,123
	<u>5,823</u>	<u>5,923</u>		<u>5,823</u>	<u>5,923</u>



## L. NABESCHOUWING

### a. Evaluatie.

In de voorgaande hoofdstukken werd getracht een antwoord te vinden op een tweevoudige probleemstelling. De eerste probleemstelling, die als object de relatie tussen de ekonomie en andere gedragswetenschappen in het zoeklicht stelde, kwam voort uit de tweede probleemstelling, waarin de vraag werd opgeworpen of er operationele doelvariabelen door de ekonomie kunnen worden ontwikkeld, die zowel vanuit het gezichtspunt van de individuele onderneming als vanuit maatschappelijk oogpunt aanvaardbaar zouden kunnen worden beschouwd. Het is daarom dat de interdisciplinaire aspecten van het afzetbeleid eerst aan een onderzoek werden onderworpen in DEEL I. Met de tweede probleemstelling wordt gevraagd naar de maatschappelijke aanvaardbaarheid van ongecoördineerde besluiten in individuele ondernemingen en is dus de vraag aan de orde naar effectiviteit van het marktmechanisme wanneer gelet wordt op maatschappelijke belangen.

De effectiviteit van marketingactiviteiten van de individuele onderneming is het object van de commerciële ekonomie. Professor W. J. van de Woestijne moedigde een andere benaderingswijze van de commerciële ekonomie reeds in 1968 aan in een artikel in 'Economische Statistische Berichten' (6 maart 1968) waarin hij 'Artikel- en Assortimentspolitiek' van Dr. Kuypers besprak en stelde dat commerciële ekonomie op zoek is naar algemeen theoretische verklaringen en dat men 'in tegenstelling tot de theoretische ekonomie daarbij niet uit hoeft te gaan van een zo beperkt mogelijk aantal premissen, maar van die en zoveel premissen als voor het opbouwen van een verklaring van de gegeven verschijnselen noodzakelijk blijven'.

Na de poging van de schrijver de commerciële marketing in DEEL I te funderen in de theoretische ekonomie moet hij erkennen daarin niet te zijn geslaagd omdat hij moet werken met een beperkt aantal veronderstellingen en fundamentele wetten, die gebaseerd zijn op een 'doctrine van de free enterprise', die op haar beurt weer sterk gepreoccupeerd is in haar rationalisering met het supremaat van de winstmaximalisatie. Deze theorie is echter niet geldig in praktische situaties van het afzetbeleid, waar geen differentiaalquotienten doch differentiequotienten worden gebruikt. Daarbij lijkt het hem commercieel van het grootste belang dat rationeel economisch handelen in toenemende mate op maatschappelijke weerstanden stuit, waarbij vooral het consumentisme rationeel-economisch handelen zal frustreren. Een bemoediging is echter, dat de beweging van het consumentisme zowel in Europa als in Amerika als een beweging moet worden beschouwd, die zich positief opstelt tegenover de vrije ondernemingsgewijze produktie als systeem van economische orde.

Deze uitspraak houdt een waarde-oordeel in, in zoverre, dat door de schrijver de vrije ondernemingsgewijze produktie als een maatschappelijk efficiënt systeem wordt beschouwd.

Vrijheid van consumptie, vestiging, beroepskeuze en particulier bezit, voortspruitende uit particulier ondernemen wordt als de belangrijkste

welzijnsfactor beschouwd indien naast het motief van de winstmaximalisatie ook de maximalisatie van maatschappelijk welzijn in de ondernemingsdoelstellingen wordt betrokken.

Naast of achter de winstdoelstelling doemt de doelstelling 'continuïteit van de onderneming' op, omdat deze het maatschappelijk welbevinden en daarmee de sociale rust voornamelijk bepaald.

Handhaving van de bestaande ondernemingen als bron van inkomen voor de werkzame produktiefactoren is daarom van levensbelang voor onze economische orde.

Handhaving van de 'Bruto TW' in marginale bedrijfstakken zal echter in tijden van prijsdaling van eindprodukten of prijsstijging van grondstoffen noodzakelijkerwijze tot afzetproblemen leiden en aanleiding zijn tot maatschappelijke spanningen van andere dan existentiële aard. Het opnamepotentieel van de markt wordt door de afzeteisen overtroffen, de beschikbare produktiemiddelen (grondstoffen) zijn niet beschikbaar, de vervuiling van het materiële milieu kan bepaalde normen gaan overtreffen of het geestelijk milieu kan door onethische of 'hoge-druk' verkoopmethoden wordt vervuild ten detrimente van het systeem van vrije ondernemingsgewijze produktie. Het maatschappelijk voordeel van continuïteit moet dan worden afgewogen tegen de nadelen van continuïteit. Deze doelbewust nagestreefde tegenstelling was niet ontstaan wanneer het principe van de winstmaximalisatie (voorzichtiger uitgedrukt, het principe van het rendementsignaal als basis voor individuele ondernemingsbeslissingen) in deel II als uitgangspunt was geaccepteerd.

Bij een efficiënt technisch en afzetproces zou bij een onacceptabel laag rendement over worden gegaan tot inkrimping van het technisch- en/of afzetproces of tot de ontwikkeling van nieuwe produkten die het rendement zouden herstellen.

De ontwikkeling van nieuwe produkten zouden de vereiste rendementspositie misschien kunnen herstellen bij handhaving van de werkgelegenheid.

Tenslotte zouden diepte-investeringen kunnen leiden tot kostenverlaging door vermindering van de arbeidskosten.

Het is irreëel te stellen, dat de laatste oplossing niet acceptabel is omdat handhaving van de loonsom als ondernemingsdoelstelling de afvloeiing van werknemers niet toestaat.

De concurrentiepositie van de onderneming t.o.v. concurrenten verslechtert in dit geval immers, hetgeen voor de resterende werknemers een bedreiging zou gaan vormen op middellange termijn. Het systeem van de economische orde dient evenzeer als een omgevingsfaktor te worden aangemerkt. Toch is in de analyse in DEEL I gekozen voor handhaving van de Bruto TW waardoor de tegenstelling tussen ondernemingsbelang en maatschappelijk belang duidelijk tot uiting komt.

Volgens schrijver dezes zijn er echter in sektoraal verband op middellange termijn voor dergelijke casus-posities oplossingen in de sfeer van coördinatie van beleid binnen de bedrijfstakken.

Een methode die in toenemende mate door de S.E.R. wordt bepleit voor individuele ondernemingen, is de weg van coördinatie binnen de bedrijfstak.



## **b. Sektoraal investerings- en ontwikkelingsbeleid**

Het particulier initiatief is op de Nationaal Economische balans een nationaal actief van de eerste orde en zou de basis moeten blijven voor kapitaalvorming en technologische efficiency.

In dit verband rijst de vraag hoe dit standpunt te rijmen valt met de economisch-politieke benadering van de in DEEL II.

Het antwoord op deze vraag ligt besloten in de probleemstelling, waarin gevraagd werd naar 'maatschappelijk aanvaardbare doelvariabelen, die ook voor de individuele onderneming aanvaardbaar zijn'.

Men kan bij de benadering van socio-marketing niet vervallen in de verwarrende en onduidelijke situatie dat deze conceptie wordt gepredikt als een 'mentaliteit'.

De aanvaardbaarheid van socio-marketing in ondernemingskringen hangt naar de ervaring met commerciële marketing in de vijftiger jaren sterk af van de duidelijkheid, waarmee een dergelijk conceptie wordt geformuleerd, waarbij de duidelijkheid bepaald wordt door de graad van operationaliteit. Regulering van binnenuit zal functioneel moeten geschieden en geen deprimerende invloed mogen uitoefenen op actieve geesten. Een economisch-politieke benadering kan slechts worden gerealiseerd door een proces van vrijwillig gekozen gebondenheid, hetgeen betekent een proces van coördinatie in het beleid van zelfstandige ondernemingen. Een economische politiek die niet door de 'trias economica' werkgevers, werknemers en overheid/consumenten wordt gedragen, is gedoemd te mislukken. Coördinatie van het ondernemersbeleid zou gebruik maken van de bestaande ondernemingsenergie en produktie-efficiency in stand houden, terwijl overheidsregulering zonder voldoende overleg met het bedrijfsleven een sfeer van vijandschap kan kweken, die het lopend beheer van ondernemingen frustreert en inefficiënter maakt.

Een stap in deze richting van coördinatie zou kunnen zijn sektoraal marketing- en investeringsbeleid, gericht op een grotere economische efficiency van het systeem van ondernemingswijze produktie doordat meer gecalculeerd wordt vanuit het consumenten- en ondernemingsbelang op langere termijn en een grotere sociale efficiency in de zin van billijkheid.

De overheid beschikt over instrumenten, die voor de plaatsbepaling van een bedrijfstak en ondernemingen daarbinnen een belangrijk hulpmiddel zouden kunnen zijn.

Een van die middelen zijn de Nationale Rekeningen van het Centraal Bureau voor de Statistiek, waarin het ingewikkelde net van statistische gegevens, die systematisch en continu verzameld worden met betrekking tot alle sectoren van onze nationale economie, een knooppunt vinden en worden gerangschikt volgens een consistent systeem van begripsbepalingen, categorieën, definities en toelichtingen.

Een enquête van het Centraal Bureau van Courantenpubliciteit in 1976 bij een aantal grote ondernemingen wees uit, dat de belangstelling voor maatschappelijk ondernemingsgedrag in Nederland sterk stijgt. In dit verband werd de aanstelling van een funktionaris voor 'public affairs' bepleit. \*)



### c. Afname van abstraktie

Aan het model van 'marketing-asset accounting' liggen 7 vooronderstellingen ten grondslag. De vooronderstelling die het minste realiteitsgehalte heeft is die, waarin de verhouding van de afschrijvingsbedragen en de loonsom konstant wordt gedacht.

Normaliter mag worden verwacht, dat diepte-investeringen ten koste van de loonsom gaan terwijl uitbreidingsinvesteringen de loonsom meestal verhogen. In deze nabeschuiving is echter gewezen op het grote belang van onderlinge afstemming van diepte- en uitbreidingsinvesteringen binnen de bedrijfstak langs de weg van vrijwillig gekozen gebondenheid. In een beschouwing over de maatschappelijke waarde van de onderneming zal men mogen verwachten, dat ervoor wordt gepleit diepte-investeringen op werkgelegenheidseffekten te toetsen binnen de bedrijfstak. Een pleidooi voor afweging van maatschappelijke kosten en baten mag men ook verwachten voor uitbreidingsinvesteringen als deze betrekking hebben op nieuwe produkten. Zijn deze produkten milieunuttig en wat is hun beslag op energie en grondstoffen? De toetsing wordt echter bepleit in de kring van de eigen bedrijfstak, zodat men zich minstens bewust is van de maatschappelijke effekten die optreden, wanneer tot deze investeringen wordt besloten.

De vooronderstelling van de konstante geldswaarde kan worden verlaten indien verhogingen van externe kosten geheel of gedeeltelijk mogen worden doorberekend.

De ontwikkelde formules zijn in deze gevallen geheel geldig voor de berekening van de doelstellingen in een tijd van inflatie. Van inflatie werd in de vooronderstellingen afgezien om dezelfde reden waarom werd geabstraheerd van de verhouding van het eigen en het vreemde vermogen. De inflatiefaktor is in het model van 'marketing-asset accounting' als complicerende factoren systematisch in te brengen door middel van herwaarderingen op de balansen per ultimo 1976 en 1977, zoals dat gebruikelijk is in de vervangingswaardeleer. De vooronderstelling van de verhouding tussen het vreemd en eigen vermogen is redelijk realistisch bij afzetvariaties van maximaal 30%. Grotere productie- en afzetvariaties kunnen leiden tot hogere rentelasten in die gevallen, waarin de input van grondstoffen en halffabrikaten hoog is. De verhouding vreemd kapitaal en eigen kapitaal zal dan veranderen door toenemend krediet.

De invloed van de 'learning curve' en de 'wet van toe- en afnemende meeropbrengsten' kan eveneens in de formules en in het budgetteringsmodel worden ingebouwd. Wiskundig neemt de rechthoek in de voorgaande grafieken bij lineaire toe- of afname van de variabele kosten per eenheid de vorm van een trapezium aan, waarvan de oppervlakte eveneens in formulevorm is weer te geven. Het wegnemen van de 7 vooronderstellingen zullen het model dus aanzienlijk compliceren, maar niet in zijn wezenlijke uitgangspunten en doelstelling aantasten.

\*) Rapport CEBUCO, 13 mei 1976.

proefschrift van  
J. de Jong 21-10-76.  
de maatschappelijke  
waarde v.e. onderneming

## M. SAMENVATTING

In een vrije samenleving vervult de onderneming een belangrijke rol in het ontwikkelingsproces van welvaart naar welzijn.

Indien de samenleving hoog ontwikkeld is, bestaat bij toenemende schaarste aan natuurlijke hulpbronnen en ruimte de tendens, dat de belangstelling voor de positie, ontwikkelingsmogelijkheden en doelstellingen van ondernemingen toeneemt in de maatschappij omdat ondernemingen de leefbaarheid van het milieu, de kwaliteit van het bestaan en de inkomensmogelijkheden voor de produktiefactoren voor een belangrijk deel medebepalen. Deze groeiende belangstelling in de maatschappij komt voor de onderneming vooral tot uiting bij de beleidsformulering inzake het marketingsbeleid en de openbare verslaggeving. De begrippen 'social marketing' en 'social accounting' zijn daarom in discussie: de inhoud ervan is nog omstrede.

Deze discussie heeft de schrijver ertoe gebracht, zich te verdiepen in de vraag of deze begrippen 'social marketing' en 'social accounting' verenigbaar zijn met de doelstellingen van profit-ondernemingen.

Deze benadering heeft noodzakelijkerwijze ten gevolge dat kennis moet worden genomen van de begrippen van andere disciplines teneinde verschillende waardeoordelen te kunnen verklaren uit de verschillende normen waaraan zij worden getoetst.

Indien er gemeenschappelijke begrippen of normen blijken te bestaan kan daaraan wellicht een maatschappelijk waardeoordeel over de onderneming worden ontleend.

De veronderstellingen van de sociaal-psychologen Abraham Maslov, Frederick Herzberg en Victor Vroom lenen zich voor een poging de relatie tussen maatschappelijk welbevinden en beschikbare middelen te schatten en daarmee zowel konsumenten-, werknemers- en ondernemersgedrag te verklaren.

Indien natuurlijke en menselijke hulpbronnen beschikbaar zijn, wordt de welvaartsfase gekenmerkt door zinvoller investeringsmogelijkheden naarmate het niveau van maatschappelijke voorzieningen lager is. In deze fase is de 'valence/expectancy'-theorie van Victor Vroom van toepassing op het ondernemersgedrag, waarbij de ambities op korter en langer termijn eenzijdig zijn gericht op een konstant streven naar maximalisatie van de winst. Deze eenzijdigheid zorgt voor groei van vermogen, waaruit nieuwe investeringmiddelen ontstaan. De efficiency van additionele middelen neemt daarom toe, hetgeen tot uiting komt in een progressieve toename van maatschappelijk welbevinden. De schaarste aan grond en natuurlijke hulpbronnen, en het ontstaan van welzijnsbehoeften zijn er de oorzaak van dat op een bepaald niveau van beschikbare middelen het economisch waardeoordeel van de ondernemer in concurrentie treedt met het waardeoordeel van konsumenten en werknemers.

De doelmatigheid van additionele middelen in termen van maatschappelijk welbevinden neemt daardoor af, hetgeen zich uit in een degressieve toename van maatschappelijk welbevinden voor zover dat van additionele middelen afhankelijk is. Na het welzijnspunt zijn de ondernemersdoel-



stellingen niet meer eenzijdig omdat naast het winststreven de vervulling van welzijnsbehoeften manifest wordt.

De beschikbare middelen worden in toenemende mate gericht op handhaving en aanpassing van het verworvene en in afnemende mate op de creatie van nieuwe middelen.

Uit Amerikaanse studies over de samenhang tussen organisatiekarakteristieken en de resultaten van de onderneming blijkt dat naast de bovenbeschreven makro-factoren ook nog meso-factoren een rol spelen in de wijze waarop de onderneming maatschappelijk wordt gewaardeerd.

Na deze oriëntatie van maatschappelijke makro- en mesofactoren die de afzet van de individuele onderneming medebepalen, wordt de onderzoeklens gericht op de z.g. mikrofactoren van het marketingbeleid, die door de individuele onderneming volledig worden beheerst, in tegenstelling tot de meso- en makrofactoren. Deze mikrofactoren zijn de verkooppolitieke instrumenten van het prijs-, afzet-, assortiment- en ontwikkelingsbeleid. Deze mikro-, meso- en makrofactoren worden door de schrijver gegroepeerd in een interrelatieschema van afzetbeïnvloedende factoren, waarin de z.g. 'kommerciële marketingmix' wordt aangevuld met sociale elementen. Uit het interrelatieschema van afzetbeïnvloedende factoren wordt in deel II de taak van de bedrijfsekonom uitgewerkt en worden die van andere disciplines globaal aangegeven bij de bestudering van het maatschappelijk geëngageerd ondernemersbeleid.

In het budgetteringsmodel, dat op grond van deze analyse wordt ontwikkeld, worden de z.g. 'verkooppolitieke activa' als enige variabelen opgevoerd en wordt als hoofddoelstelling van ondernemingsbeleid gekozen voor continuïteit, waarbij voldaan moet zijn aan minimumeisen met betrekking tot de beloning van de werkzame produktiefactoren. Verkooppolitieke activa worden geschapen door de veranderingen in de 'marketingmix', waarin assortiments- en kwaliteitsontwikkeling voorkomen naast de commerciële elementen van het afzetbeleid: verkoopbevordering en de keuze van afzetkanalen (mikro-factoren).

De hantering van verkooppolitieke instrumenten in de marketingmix is gebaseerd op soms kostbare research en geeft aanleiding tot kosten bij de ontwikkeling van produkten, markten en menselijke hulpbronnen.

De aktieradius van deze kosten op de inkomensverwerving houdt niet stil op het moment waarop de 'omvang en samenstelling van het vermogen van de onderneming' bepaald wordt. De waardering van het gedeelte der ontwikkelingskosten dat ten laste van toekomstige perioden zou moeten worden gebracht, geschiedt op ondernemingsbalansen niet of nauwelijks, omdat hun opbrengstwaarde niet meetbaar is ('intangible assets'). Op economische balansen worden de activa die substantieel en qua opbrengstwaarde schatbaar zijn, wél gewaardeerd, terwijl in onze rechtsstaat aan de werkgemeenschap rechten worden toegekend, op grond waarvan ook werknemers zich een waardeoordeel kunnen veroorloven over materiële activa. Dit zal de ruilwaarde van machines en gebouwen volgens het



ekonomisch waardeoordeel doorkruisen. Voor de werknemers speelt de rendementsvoet een sekundaire rol en is de continuïteit van het inkomen primair. De gebruikelijke waarderingsmaatstaven van kapitaalverschaffers zijn hier in tegenspraak met de sociaal-ekonomische realiteit waarin zich andere waarderingsmaatstaven ontwikkelen.

Vaste aktiva hebben in de ogen van de werkgemeenschap een voorwaarscheppende funktie, terwijl de inkomensverwervende of immateriële aktiva voor hen de betekenis hebben van afzetbeïnvloedende faktoren, die iets zeggen van de kansen op kontinuïteit.

De interesse van werknemers voor 'cost-accounting' en 'income-accounting' is daarom groter dan voor de 'tangible-asset accounting'.

Inkomensverwervingsaktiva of ontwikkelingskosten verdienen daarom een volwaardige plaats in de verslaggeving. De aktivering op de ekonomische balans verdient daarbij de voorkeur boven een 'social statement', 'corporate report' of een bijlage bij de Algemene Verlies- en Winstrekening. De schrijver pleit voor een sub-administratie van research, 'development' en 'human resources', en meent dat aktivering van deze kosten gepaard moet gaan met een maatstaf afgeleid uit een doelstelling, waaraan achteraf getoetst kan worden of de aktiveringsmethode de kontinuïteit van de inkomensstroom in gevaar brengt.

## M. SUMMARY

In a free society the enterprise plays a vital part in the evolution from prosperity to welfare.

If the society is a highly developed one, a growing scarcity of natural resources and space will tend to further the interest in the position, economic possibilities and objectives of its enterprises because these factors will to a large extent determine the liveableness of the environment, the living conditions of its members, and the latter's earning potential.

This growing interest of society for the enterprise reveals itself especially in such matters as its statements of policy, marketing management and public reporting. Hence concepts like 'social marketing' and 'social accounting' are currently under discussion; their exact content is still a controversial issue.

It is this state of things which has led the present author to consider whether these concepts of 'social marketing' and 'social accounting' are compatible with the objectives of profit-making enterprises. This approach implies an inquiry into the concepts found in related disciplines in order to arrive at a better insight into the existing variety of value-judgments; their differences will often go back to the different standards applied in making them. If there should turn out to be any common standards or concepts they might supply us with a social value-judgment on the enterprise.

The theories of socio-psychologists like Maslov, Herzberg and Vroom are suitable working hypotheses to understand the interrelation between social welfare and the available means, thus explaining the attitude of consumers, workers and entrepreneurs.

Provided that natural and human resources are available, the phase of prosperity is characterized by opportunities for investment, which will be more favourable as the level of social facilities is lower. At this phase Vroom's 'valence/expectancy' theory is applicable to the attitude of the entrepreneur: his short-term as well as his long-term ambitions are homogeneous owing to his constant efforts to make maximum profits. It is this homogeneity which lies at the basis of the accumulation of wealth, in its turn a source of new means of investment. Consequently, the efficiency of the additional means is increasing, a fact manifesting itself in a progressive condition of social welfare. Scarcity of land and other natural resources and the creating of welfare needs will at a given level of available means cause the entrepreneur's economic value-judgment to clash with that of consumers and workers.

As a result, the effectiveness of additional means in terms of social welfare will fall, showing itself in a degressive increase of social welfare in so far as it is dependent on additional means. Beyond the welfare point the entrepreneur's objectives are no longer homogeneous, because alongside of the pursuit of profit we now get a desire for continuity, consolidation and the avoiding of risks.

The available means are more and more employed to maintain and adapt what has been acquired, less and less to create new means.

American studies of the interrelationship between the organizational characteristics of an enterprise and its results have shown that side by side with the macro-factors referred to above, the meso-factors will play their part in the social appreciation of the enterprise.

After this orientation on the social macro- and mesofactors, which are co-determinative for the sales of an enterprise, we shall now focus our attention on the so-called microfactors of the marketing policy, which, unlike the meso- and macrofactors, are of crucial importance for a particular enterprise. These microfactors are the marketing instruments, bearing on policies of prices, sales promotion, line of products, and development. The author has grouped the micro-, meso- and macrofactors into an interrelation- scheme presenting factors affecting the sales, in which scheme the so-called 'marketingmix' is supplemented by a 'social marketing mix'.

From this interrelation-scheme the task in the enterprise of its comptroller is worked out in Part II of the present book; those of other disciplines are given in outline when dealing with socially engaged marketing policy as one of the objectives of an enterprise.

In the budgeting model derived from this analysis the so-called 'marketing-assets' are presented as the only variables; as the main objective of the overall managerial policy we have opted here for continuity, on the understanding that the minimum demands have been met with reference to the active production-factors. Marketing-assets are created by changing the marketing mix, in which an increasing range of products and a higher quality are found by the side of the commercial elements of management policy, viz. sales promotion and the choice of distribution-channels. Handling the marketing instruments in the marketing-mix is based on costly research; they are a source of expense when products are being developed and markets and human resources expanded.

The range of these costs pressing on the acquisition of income does not stop at the point where the 'amount and composition of the capital of the enterprise' is determined. Valuation of that share of development costs which should be charged to future periods occurs hardly if at all on the balance sheets of an enterprise, because their turnover cannot be assessed (intangible assets). On the other hand, on economic balance sheets there is a positive valuation of those assets that are tangible and whose turnover can be assessed, while in the Netherlands, a constitutional state, a working pool can be granted rights, by virtue of which workers, too, may permit themselves a value-judgment on material assets. Their judgment is likely to be at variance with the exchangeable value of machinery and buildings according to an economic value-judgment.

To the workers the rates of discount and interest are only of minor importance, the continuity of income a priority. Here the criteria of valuation generally employed by those providing capital will be found to be incompatible with existing socio-economic conditions, which call for an entirely different set of criteria.

In the eyes of the members of the working pool, tangibles assets are a



condition of income, while assets to attain turnover or immaterial assets to them are factors affecting sales, useful pointers to any continuity of income. For this reason workers are more interested in cost-accounting and income-accounting than in tangible-asset accounting.

Hence costs to attain turnover or development fully deserve a place in the accounts. In such cases implementation on the balance sheet should be preferred to a separate social-statement, a corporate-report or an annex to the General Profit and Loss Account. The author is in favour of a sub-administration of research, development and human resources. In his opinion the implementation of these cost should be carried out while taking some objective as a standard which will afterwards enable us to judge whether this method of implementation is endangering the continuity of turnover.

## N. LITERATUURLIJST

ARGYRIS, CHRIS

Mens en Organisatie in het bedrijf, 1957, Utrecht, Het Spectrum.

ALBINSKI, M.

Survey Research, 1971, Utrecht, Het Spectrum.

ANDERSSON, ARTHUR & CO.

Objectives of Financial Statements, 1972,

ANDERSSON, ARTHUR & CO.

Accounting for Research and Development and Similar Cost. 'Accounting for Research and Development Cost.' Responses to FASB-discussions of February 26 and August 5, 1974

ANDERSSON, ARTHUR & CO.

Accounting Standards for Business Enterprises, 1974

BAKKER, P.

Inleiding tot het Rekeningenstelsel en de Moderne Bedrijfsadministratie. (4e druk), 1955, Leiden, Stenfert Kroeze.

BELINFANTE A.D. - KOMMISSIE SER

Advies inzake het vraagstuk van de bescherming tegen agressieve verkoopmethoden, uitgebracht aan de minister van Economische Zaken, 1968, 's-Gravenhage.

BINDENGA, A.J.

Het vrije beroep van de accountant. (proefschrift), 1973, Erasmus Universiteit, Rotterdam.

BLOM, F.W.C.

Systeem in Investeren, 1963, Alphen a.d. Rijn, Samson.

BOSMAN, A. en J.C. REUYL

Moderne Marketing, 1975, Leiden, Stenfert Kroeze.

BULTE, J.

Arbeid als aktivum. Het nut van human-resource accounting, 1974, Rijswijk. (Artikel in Intermediair)

BULTE, J. Human Resource Accounting in Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde nov./dec. 1970.

BULTE, J.

Inaugurale rede bij aanvaarding van het ambt van lector, 1975, Rotterdam.

COLLEY, H.

Vaststelling van Reklamedoelen, 1964, Amsterdam.

CULYER, J.

Economic policies and social goals: aspects of public choice, 1975, New York, St. Martin's Press.

DOORN, J.A.A. VAN

Sociologie van de organisatie, 1956, Leiden.

DOORN, J.A.A. VAN en LAMMERS, C.J.

Moderne Sociologie, 1959, Utrecht.

DOORN, J.A.A. VAN

Organisatie en Maatschappij. Sociologische opstellen, 1966, Leiden.

- DOUBEN N.H., EYSKENS, M. VAN GERVEN, W.  
 Waarheen gaat onze sociaal-ekonomische orde?, 1976, Baarn, Ambo.
- ENDEN, C. VAN DER  
 Beslissingskalkulaties, 1975, Alphen a.d. Rijn, Samson
- EUNEN, E.A. VAN, en HOLZHAUER, F.F.O.  
 Marketingbegrippenlijst, 1973, Leiden, Stenfert Kroeze.
- FIRESTONE, O.J.  
 The Economic Implications of Advertising, 1967, Toronto, London.
- FORTMAN, HAN  
 Inleiding tot de Kultuurpsychologie, 1971, Bilthoven, Ambo.
- GALBRAITH, J. K.  
 A concept of Countervailing Power: American Capitalism, 1964, New York.
- GELLEIN, OSCAR, CDA  
 Accounting for Research and Development Expenditures, New York.
- GODEFROY, J.  
 Rapport van de Commissie J. Godefroy, ingesteld door de Nationale Raad voor Maatschappelijk Welzijn over een instituut voor sociale planning op nationaal niveau, 1972, 's-Gravenhage.
- GOLDSCHMIDT, H.O.  
 Over het gebruik van de wiskunde en de statistiek in de bedrijfseconomie. (openbare les), 1956, Tilburg.
- GREGOR, Mc.D.  
 The human side of enterprise, 1960 New York.
- HACCOÛ, J.F.  
 Aspekten van de vraagstukken van funktionele plaats en assortiment, 1953, Amsterdam.
- HART, H. V.D.  
 'Marketing zonder winstoochmerken' (in Intermediair 17 augustus), 1973.
- HERZBERG, F.  
 Work and the nature of man, 1959, New York.
- HEYMANS, J.  
 History of Economic Doctrines, 1950, Londen/Amsterdam.
- HEYNEN, CARL HANS  
 Die Koordination dezentraler Entscheidungen. Ein verhaltens-theoretischer Ansatz zur Analyse der Koordination von Marketing-Entscheidungen. (Proefschrift), 1975, Münster.
- HUMBLE, JOHN  
 Social Responsibility Audit: Management tool for survival 1973, London
- JAGER, H. DE/ MOK, A.L.  
 Grondbeginselen der sociologie, 1971, Leiden, Stenfert Kroeze.
- KAPLAN, A.D.H.  
 The big enterprise in a competitive system, 1970, London.
- KEYNES, JOHN MAYNARD  
 The general Theory of Employment, Interest and Money (1936), 1967, Toronto, Macmillan.
- KINDLEBERGER, CHARLES P.  
 International Economics, 1958, Homewood (Ill.) Irwin



- KRAINER, R.E.  
 'The time profile of capital accumulation in the automobile industry.',  
 1968, The Journal of Political Economy.
- KRUG, W.  
 Das immaterielle Kapital und seine statistische Erfassung. Ein Beitrag  
 zur wirtschaftlichen Wachstumsforschung (proefschrift), 1974, Nürnberg,  
 Erlangen.
- LIMPERG, Th. Jr. Bedrijfseconomie  
 Verzameld werk van Prof. Dr. Th. Limperg, Jr. Deventer 1965 Deel 6a.
- LAMONST, W.D.  
 The value judgement, 1955, Edinburgh.
- LAZER, WILLIAM/KELLEY, EUGENE J.  
 Social Marketing: Perspectives and Viewpoints, 1973, Homewood (Ill.),  
 Irwin.
- LHOMME, J.  
 'Le profit et les structures sociales', 1952, Revue Economique.
- LOW, GILBERT W.  
 The national socio-economic model: and overview of structure, 1974,  
 Cambridge (Mass.), Institute of Technology.
- LUYPEN, W.  
 Ethiek in de politiek, 1973, Baarn.
- MARSHALL, ALFRED  
 Principles of Economics (1890), 1966, Toronto, Macmillan.
- MASLOV, A.  
 A theory of human motivation, 1943, New York.
- MACRAE, NORMAN  
 De komende 40 jaar (Uitgave SMO, Scheveningen), 1972, Scheveningen.
- MEERTENS, L.  
 Organisatie van de verkoop, 1954, Leiden, Stenfert Kroeze.
- MEY, J.L.  
 Leerboek der Bedrijfseconomie, 1960, Den Haag, Delwel.
- MEY, ABRAM  
 Encyclopedie van de Bedrijfseconomie, 1970, Bussum.
- MILL, JAMES  
 Commerce defended, 1965, New York, Kelley.
- NADER, RALPH  
 The Consumer and corporate accountability, 1973, New York.
- PACKARD, VANCE  
 De Verborgen Verleiders. (The hidden persuaders), ----, Amsterdam,  
 H.J. Paris.
- PACKARD, VANCE  
 De Afval Makers (The Waste Makers), ----, Amsterdam H.J. Paris.
- PARKINSTON, C. NORTHCOTE  
 Big Business, 1974, London, Weidenfeld and Nicolson.
- PHELPS, D.M. and WESTING, J.H.  
 Marketing Management, 1960, Homewood (Ill.), (Irwin).
- PHILLIPS, BERNARD S.  
 Social Research: Strategy and Tactics, 1971, Toronto, Macmillan.

- PLOEG, M.J. VAN DER  
De administratie als hulpmiddel bij het bedrijfsbeheer, 1956, Alphen a.d. Rijn, Samson.
- ROELS, F.  
Psychologie der Reklame, 1952, Amsterdam.
- RONAN, W. and PRIEN, P.  
An Analysis of Organization Characteristics, 1971, Georgia Inst. of Techn.
- RONAN, W. and PRIEN, P.  
An Analysis of Organizational Behavior and Performance, 1973, Memphis State University
- SCHUMPETER, JOSEPH A.  
Capitalism, Socialism and Democracy. (1943), 1961, London.
- SCITOVSKY, TIBOR  
Welfare and Competition: the economics of a Fully Employed Economy, 1951, Homewood (Ill.), Irwin.
- SCITOVSKY, TIBOR.  
Economic Theory and Western European Integration, 1958, London, Ruskin House.
- STILWELL, FRANK J.B.  
An introduction to micro-economic theory and radical critiques, 1975, Oxford, Pergamon Press.
- SCHAFRAT, W.H.A.  
Mens en Werk, 1975, Deventer.
- SCHIERBEEK, B.B.  
Produktinnovatie en opleiding (Diës Natalis T.H.), 1974, Delft.
- TERBORGH, GEORGE  
Business investment policy: a MAPI-study and Manual, 1972, Washington, Machinery and Allied Products Institute.
- THURLINGS, J.M.G.  
Inleiding Sociologie (dictaat 1971-1972), Nijmegen.
- VERDOORN, P.J.  
Grondslagen en techniek van de Marktanalyse, 1950, Leiden, Stenfert Kroeze.
- VERDOORN, P.J.  
Het Commercieel Beleid, 1964, Leiden, Stenfert Kroeze.
- VERDOORN, P.J.  
'Marketing from the Producer's Point of view'. Journal of Marketing 20, pp. 221-255, 1956.
- VRIES, JOHAN DE  
Een eeuw vol effecten, 1976, Tilburg.
- VROOM, V.  
Work and Motivation, 1964, New York, Wiley.
- WENDT, INGEBORG Y.  
Die 'unheimlichen' Japaner, 1970, Stuttgart.
- ZWEEDEN, A.F. VAN  
Zweden, een wegwijzer (Uitgave SMO, Scheveningen), 1973, Scheveningen.
- ZYPP, I. VAN DER  
Opbrengsten, Kosten, Winsten, 1971, Leiden, Stenfert Kroeze.

Rapport van de club van Rome. (The limits to growth), 1972.  
's-Gravenhage, Staatsuitgeverij.  
Nationale Rekeningen 1972, 1973, (C.B.S.).  
A generic concept of marketing, 1975, Journal of Marketing, Vol. 36,  
april 1975, pp. 46-54.  
Selected United States Marketing Terms and Definitions, 1960, U.S.  
Department of Commerce Business and Defence Services Administration.  
'Stelsel ter sprake' (prof.dr. W. Albeda, prof.mr. N.E.H. van Asveld en  
Dr. S.L. Mansholt), 1974, Stichting Maatschappij en Onderneming,  
Scheveningen (Diskussie no. 1).  
Bureaucratie, democratisering, werkoverleg, 1974, Stichting Maatschappij  
en Onderneming, Scheveningen (Inf. 8).  
Kritisch Commentaar, het Rapport van de Club van Rome nader bezien,  
1973, Stichting Maatschappij en Onderneming, Scheveningen (Inf. 5).  
Methods of estimating the input structure for separate product-groups of  
heterogeneous industries, 1974, 's-Gravenhage, Staatsuitgeverij (CBS,  
Statistical Studies No. 21).  
Input-Output bibliography 1960-1963, 1964, New York, United Nations  
Department of Economic and Social Affairs UNO-public. NO. 64 XVII, 10.  
'Een eenvoudig macro-ekonomisch model voor Nederland', 1971, De  
economist (119, 3) mei/juni pp. 327-344.  
Conjunctuur (drs. J.D.M. Kruisinga, dr. W.F. Duisenberg, drs. P.A.  
Geljon), 1975, Stichting Maatschappij en Onderneming, Scheveningen (Inf. 9).  
A memorandum prepared for participants in the corporate strategy  
conferences, 1967, Villa d'Este, Italy. The Boston Consulting Group.  
Olienood. Achtergrond en kenmerken van het energievraagstuk, 1974,  
Uitgave Stichting Maatschappij en Onderneming, Scheveningen.  
Tussentijds Bestek. Vraagstukken rond milieu en ekonomische groei,  
1973, Verslag van een serie lezingen en discussies in het Koninklijk  
Paleis te Amsterdam. SMO, Scheveningen.  
Jaarrapport van de Interdepartementale kommissie voor konsumenten-  
aangelegenheden, 1974, 's-Gravenhage, Staatsuitgeverij 1975.  
Jaarverslag 1974, Commissie Opvoering Produktiviteit, 1974, S.E.R.  
Sekretariaatsverslag 1974, S.E.R.  
Marketingnummer. Maandblad voor accountancy en bedrijfshuishoud-  
kunde, maart/april 1972.  
Selectieve groei: theorie en praktijk. Preadviezen voor de 191e algemene  
vergadering van de Ned. Mij. voor Nijverheid en Handel, 6 juni 1974,  
Hilversum.  
Exposure Draft 4, Verwerking van Afschrijving in de Jaarrekening, 1975  
International Accountant Standards Committee.  
Exposure Draft 5, De in de Jaarrekening op te nemen informatie, 1975,  
International Accountant Standards Committee.  
'De Social Audit als werkterrein voor de accountant'. De Accountant,  
sept. 1976. J. A. Bindenga.  
Verslag over 1974 van de Sociaal Economische Raad, 1975, Den Haag.  
'De Accountant, morgen?' NIVRA-rapport van de kommissie  
toekomstverkenning, 1971.



## O. BIJLAGE I

Verantwoording van de in het relatieschema gemaakte veronderstellingen betreffende afzetbeïnvloedende factoren.

Interrelatie  
vermeld in

Motivering

kolom A

1.           Selektieve verkoop versterkt het monopolistisch karakter. Dit is een kwantitatief probleem.
- 1.4.       Indien de company-image de produktimage medebepaalt, zal een positieve image van de company het waardeoordeel over de produkten bij de kopers positief beïnvloeden. Dit is zowel een kwantitatief als een psychologisch objekt.
4.         Goed gecoördineerde instructie m.b.t. uit te dragen boodschappen beïnvloedt de marktvorm. Dit is een psychologisch objekt.
- 1.3.4.     Algemeen ekonoom, psycholoog en socioloog dragen die marktkennis aan, die nodig is om de marktvorm in stand te houden of te verbeteren d.m.v. maatschappelijk gewenste produkt- en marktontwikkeling.
- 1.2.5.     Algemeen ekonoom, bedrijfsekonoom en technikus maken een konkurrentie-analyse, die nodig is om de eigen verkooppolitieke aktiva te verbeteren of een advies te geven, m.b.t. sektoraal ontwikkelingsbeleid.
- 1.2.3.4.   Het afzetbeleid beïnvloedt de marktvorm in de zin van prijsgevoeligheid van de kopers. Hierbij zijn algemeen ekonoom, bedrijfsekonoom, psycholoog en socioloog betrokken.
- 1.2.3.4.   Er is samenhang tussen prijsstelling en marktvorm. Hierbij spelen sociologische, psychologische en economische factoren een rol.

Kolom B

4.         De company-image wordt beïnvloed door de verkrijgbaarheidsservice. De invloed is van psychologische aard.

- 1.4 Goed geleide instructie van vertegenwoordigers zal invloed uitoefenen op het distributiepatroon. De psycholoog leidt deze instructie, bijgestaan door kwantitatieve argumenten.
- 1. De kennis van het distributiepatroon is van kwantitatieve aard.
- 1.2.3.4. Algemeen ekonoom, bedrijfsekonoom, socioloog en psycholoog verklaren de specialisatie van distributievormen naar assortiment.
- 1.2.3.4. Er is samenhang tussen verkoopbevordering en distributiewijze (zie 1.2.3.4.)
- 1.2.3.4. Er is samenhang tussen prijsstelling en distributiewijze (zie 1.2.3.4.)

#### Kolom C

- 4. De voorlichting over de onderneming is een psychologisch objekt.
- 3.4. Het arbeidsklimaat binnen de onderneming is van sociologische en psychologische aard.
- 3.4. De marketing-audit is van sociaal-psychologische aard.
- 3.4.5. De toetsing van het assortiment produkten van een onderneming op akseptatie door de omgeving is van sociologische, psychologische en technische aard.
- 3.4. De maatschappelijke aanvaardbaarheid van verkoopbevorderingstechnieken is van sociaal-psychologische aard.
- 4. De wijze van prijsstelling heeft maatschappelijke aspecten, die door de psycholoog wellicht het best op akseptatie kunnen worden onderzocht.

#### Kolom D

- 3.4. Het arbeidsklimaat ondervindt positieve invloed van een goede vorming en training doordat het de erkenning van vaardigheden bevordert. De socioloog en de psycholoog zouden deze invloed kunnen onderzoeken.

- 1.3.4. Kwalitatief onderzoek wordt veelal d.m.v. onderzoek in het veld uitgevoerd. De motivatie daartoe is van sociologische, psychologische en kwantitatieve aard.
- 4.5. Ook voor nieuwe produkten kan de invloed ad 1.3.4. worden onderzocht door technicus en psycholoog.
- 3.4. Ook voor verkoopbevordering en prijsstelling zou de invloed ad 1.3.4. een onderzoekerrein kunnen vormen voor psycholoog en socioloog.

#### Kolom E

- 3.4.5. De invloed van arbeidsklimaat op de objektieve kwaliteit van de produktie door technicus, socioloog en psycholoog kunnen worden onderzocht.

#### Kolom F

- 3.4.5. De psycholoog, socioloog en technicus verwerken de concurrentie-analyse, waarvan sprake was onder 'marktvorm 1.2.5.'.
- 1.2.3.4. Het afzetbeleid en prijsbeleid wordt geformuleerd op basis van marktkennis door de ekonoom, de socioloog en de psycholoog.

#### Kolom G

- 3.4. De samenhang tussen het afzetbeleid en het assortiment lijkt een probleem van kopersmotivatie en is daarom van sociologische en psychologische aard.
- 1.2.5. De technicus, de bedrijfsekonoom en de algemeen ekonoom dragen informatie aan voor een optimale bedrijfseconomische prijsstelling.

#### Kolom H

- 1.2.3.4. De invloed op de prijsstelling van het afzetbeleid zou een objekt kunnen vormen voor de algemeen ekonoom, de bedrijfsekonoom, de socioloog en de psycholoog.



## BIJLAGE II

### Bedrijfsindeling sector bedrijven, volgens de Standaardbedrijfsindeling (S.B.I. 1970)

Bedrijfs- klasse	Omschrijving	Onderdelen	
		Bedrijfs- groep	Omschrijving
01/02	Land- en bosbouw	011/014 012/013 020	1. Akkerbouw en veehouderij e.d. 2. Tuinbouw e.d. 3. Bosbouw
03	Visserij	030	1. Visserij
11	Kolenmijnbouw	110	1. Kolenmijnbouw
12/19	Overige delfstoffen- winning	120 1) 191 192 199	1. Winning en exploratie van aardolie en gas 2. Zand-, grind- en mergelwinning 3. Zoutwinning 4. Overige delfstoffenwinning
20/21 (deel)	Voedings- en genot- middelenindustrie (verwerking van dierlijke produkten)	201 201 202	1. Slachterijen 2. Vleeswarenfabrieken 3. Zuivel- en melkproduktenfabrieken
20/21 (deel)	Voedings- en genot- middelenindustrie (verwerking van overige produkten)	203 204 204 204 204 205 206 206 207 208 208 208 208 208 209 211 211 211 212 212 212 213	4. Visbeweringsinrichtingen 5. Meelfabrieken 6. Gortfabrieken 7. Rijstpellerijen 8. Havermoutfabrieken e.d. 9. Suikerfabrieken 10. Margarinefabrieken 11. Oliefabrieken 12. Groente- en fruitverwerkende industrie 13. Broodfabrieken 14. beschuitfabrieken 15. Banketfabrieken 16. Koekfabrieken 17. Biscuitfabrieken 18. Cacao-, chocolade- en suikerwerkfabrieken 20. Aardappelmeelfabrieken 21. Glucosefabrieken 22. Zetmeelderivatenfabrieken 23. Veevoederfabrieken 24. Destructiebedrijven 25. Grasdrogerijen 26. Voedingsmiddelenfabrieken n.e.g.
20/21 (deel)	Dranken- en tabak- verwerkende industrie	214 214 215 216 217	27. Spiritusfabrieken 28. Distilleerderijen 29. Bierbrouwerijen en mouterijen 30. Frisdrankenindustrie 31. Tabaksindustrie

22	Textielindustrie	221	1. Wollen spinmaterialen fabrieken
		221	2. Wolspinnerijen en -twijnerijen
		221	3. Wolweverijen
		222	4. Katoenafvalfabrieken
		222	5. Katoenspinnerijen
		222	6. Katoenweverijen
		222	7. Zwaardoekweverijen
		222	8. Overige weverijen
		223	9. Onder- en bovengoedbreierijen
		223	10. Kousen- en sokkenfabrieken
		223	11. Stukgoedbreierijen
		223	12. Tricot-confectiefabrieken
		224	13. Textielveredelingsbedrijven
		225	14. Tapijt- en vloermattenindustrie
		226	15. Linoleum-viltzeilfabrieken
		227	166. Dekenstikkerijen
		227	16. Dekenstikkerijen
		227	17. Zeil- en tentenmakerijen
		227	18. Zakkenmakerijen
		227	19. Overige textielwarenfabrieken
		229	20. Band-, vlecht-, passement- en kantindustrie
		229	21. Touw- en nettenfabrieken
		229	22. Jute-industrie
		229	23. Kunstlederfabrieken
		229	24. Vlaserijen
		229	25. Haarbewerkingsindustrie
		229	26. Vezelvliesfabrieken
		229	27. Overige textielindustrie
23	Kledingindustrie	231/2	1. Confectie-industrie
		233	2. Maatkledingateliers
		234	3. Bontfabrieken en bontwerkerijen
		235	4. Hoeden-, petten- en mode-artikelen-fabrieken
24	Leder-, schoenen- en andere lederwarende industrie	241	1. Lederindustrie
		242	2. Lederwarende industrie
		243	3. Schoende industrie
25	Hout- en meubel-industrie	251	1. Houtzagerijen en -schaverijen
		252	2. Triplex-, fineer- en houtvezelplaten-fabrieken
		252	3. Houtbereidingsbedrijven
		253	4. Timmerfabrieken
		253	5. Parketvloerfabrieken
		253	6. Fabrieken van rolluiken en markiezen
		254	7. Houten emballagefabrieken
		255	8. Fabrieken van huish. artikelen en speelgoed
		255	9. Lijstenfabrieken
		156	10. Borstelwarenfabrieken
		256	11. Kurkwarenfabrieken
		256	12. Riet- en griendverwerkende bedrijven
		257	13. Meubelfabrieken
		257	14. Meubelschilders
		257	15. Matrassenindustrie
26	Papierindustrie	261	1. Papier- en kartonindustrie
		262	2. Fabrieken van papierenzakken en apparaat-rollen

		262	3. Fabrieken van enveloppen en kantoor-behoef ten
		262	4. Behangselpapierfabrieken
		262	5. Overige papierwarenfabrieken
		263	6. Golfkartonfabrieken
		263	7. Kartonnagefabrieken
27	Grafische industrie en uitgeverijen	271	2. Drukkerijen
		271	2. Chemigrafische bedrijven
		272	3. Binderijen
		273	4. Uitgeverijen
28	Aardolie-industrie	281	1. Aardolieraffinaderijen
		282	2. Aardolie- en steenkoolproduktenfabr. n.e.g.
29/31	Chemische, rubber- en kunststof-verwerkende industrie	291	1. Kunstmeststoffenindustrie
		292	2. Kunstharsenindustrie e.d.
		293	3. Verfstoffen- en kleurstoffenindustrie
		294	4. Fabrieken van industriële gassen
		294	5. Fabrieken van anorganische chemische grondstoffen
		294	6. Fabrieken van reuk- en smaakstoffen
		294	7. Fabrieken van organische chemische grondstoffen
		295	8. Verf-, lak- en vernisindustrie
		295	9. Drukinktindustrie
		296	10. Geneesmiddelenindustrie
		296	11. Verbandmiddelenindustrie
		297	12. Zeep- en andere reinigingsmiddelen-industrie
		297	13. Kosmetische artikelenfabrieken
		298	14. Fabrieken van chemische bestrijdings-middelen
		299	15. Lijmfabrieken
		299	16. Fabrieken van chemische kantoorbenodigd-heden
		299	17. Fabrieken van poetsmiddelen
		299	18. Fabrieken van fotochemische produkten
		299	19. Fabrieken van isolatiematerialen
		299	20. Fabrieken van overige chemische produkten
		300	21. Kunstmatige en synthetische garen- en vezelindustrie
		311	22. Rubberverwerkende industrie
		312	23. Vulcaniseer- en coverbedrijven
		313	24. Kunststofverwerkende industrie
32	Bouwmaterialen, aardewerk en glasindustrie	321	1. Baksteenindustrie
		321	2. Dakpannenindustrie
		322	3. Overige bouw-keramische industrie
		322	4. Aardewerk- en porseleinindustrie
		324	6. Cementindustrie
		324	7. Kalkindustrie
		325	8. Beton- en cementwarenenindustrie
		325	9. Betonmortelfabrieken
		326	10. Steenhouwerijen
		327	11. Overige niet-metaalhoudende minerale produktenindustrie
		328	12. Glasindustrie en glasbewerkingsinrichtingen



33	Basis metaalindustrie	331	1. Hoogovens
		331	2. Staalfabrieken
		331	3. Staalwalserijen
		332	4. Stalen buizenindustrie
		333	5. Draadtrekkerijen en koudwalserijen
		334	6. Non-ferro metaalindustrie
34/35	Metaalprodukten- en machine-industrie	340	1. IJzer- en staalgietereien
		340	2. Non-ferro metaalgietereien
		341	3. Grofsmederijen, stamp- en persbedrijven
		342	4. Fabrieken van schroeven, massa-draaiwerk, veren e.d.
		343	5. Tank-, reservoir- en pijpleidingbouw
		344	6. Constructiewerkplaatsen n.e.g.
		345	7. Metalen meubelindustrie
		346	8. Metalen emballage-industrie
		347	9. Fabrieken van verwarmings- en kook-apparaten
		348	10. Andere metaalwarenindustrie
		349	11. Smederijen, oppervlaktebewerkings-bedrijven e.d.
		351	12. Landbouwmachine-industrie
		352	13. Fabrieken van metaalbewerkingsmachines
		353	14. Fabrieken van apparaten voor de voedings-middelenindustrie, de chemische industrie e.d.
		354	15. Fabr. van hef- e.a. transportwerktuigen, delf- en graafmachines
		355	16. Fabr. van tandwielen, lagers e.a. drijfwerk-elementen
		356	17. Fabr. van machines voor speciale n.e.g. industrieën
		357	18. Fabr. van stoomketels en krachtwerktuigen
		358	19. Fabr. van kantoormachines, computers e.d.
		359	20. Machine- en apparatenfabrieken n.e.g.
36	Elektrotechnische industrie	361	1. Elektrische draad- en kabelfabrieken
		362	2. Fabr. van elektromotoren, generatoren, transformatoren, schakel- en installatie-materiaal
		369	3. Elektrotechnische industrie n.e.g.
37	Transportmiddelen-industrie	371	1. Autofabr. en -assemblagebedrijven
		372	2. Carrosserie, aanhangwaren- en oplegger-fabrieken
		373	3. Auto-onderdelenfabrieken
		374	4. Scheepsbouw- en scheepsreparatiebedrijven
		375	5. Wagonbouw en spoorwegwerkplaatsen
		376	6. Rijwiel- en motorrijwielenindustrie
		377	7. Vliegtuigbouw- en vliegtuigreparatie-bedrijven
		379	8. Overige transportmiddelenindustrie
38/39	Optische- en overige	381-399	1. Instrumentenfabr., optische industrie en overige industrieën
40	Openbare nutsbedrijven	401	1. Elektriciteitsbedrijven
		402	2. Gasdistributiebedrijven
		403	3. Waterleidingbedrijven

51/52	Bouwnijverheid en installatiebedrijven	511-515	1. Bouwnijverheid
		521-523	2. Bouwinstallatiebedrijven
61/66	Groothandel en detailhandel	611-649	1. Groothandel
		651-669	2. Detailhandel

DOETINCHEM, 30 september 1976.  
Dr. Hubernoodtstraat 105

L.S.

Bijgaand treft U mijn dissertatie „De maatschappelijke waarde van de onderneming” aan.

Op deze wijze wil ik gaarne dank betuigen aan allen, die een aandeel hadden bij de tot standkoming van de dissertatie.

Op de eerste plaats „onmeetbare” dank aan jou Marijcke. Het feit dat dit proefschrift aan jou, de kinderen en jouw poppen werd opgedragen is onvoldoende beloning voor wat je de laatste tijd moest doorstaan. Ik beloof beterschap en zal „de maatschappelijke waarde van het gezin” als volgend object kiezen.

Lektor L. L. G. D. Meertens, die op onnavolgbare wijze de ontwikkeling van dit proefschrift begeleidde in de rol van promotor, maande mij tot bescheidenheid op een wijze, die organisatieadviseurs eigen is. Hij deed dit vanuit het wetenschappelijk scepticisme waarmee hij in Nederland als eerste een stuk commerciële ekonomie aan de bedrijfseconomie aanbouwde toen hij voorzag, dat de kopersmarkt in aankomst was.

Professor Drs. G. L. Groeneveld ben ik dankbaar voor zijn objectiviteit en scherpzinnige kritiek, maar vooral voor de wijze, waarop hij mij de ogen opende voor het feit, dat er bij Th. Limperg jr. niets nieuws onder de zon is. Evenals bij Lektor L. Meertens heb ik bij Professor G. Groeneveld mogen putten uit op praktijk gebaseerde wijsheid.

Mejuffrouw B. Wijnhoud wil ik gaarne danken voor haar bereidwilligheid en haar grote akkuratessse bij het uittikken van het concept.

Drs. Hans van Schie, Drs. Peter van Dijk, Drs. Otto van Veen en Drs. Henk Lambers, wil ik danken voor hun relevante dokumentatie en konstruktieve kritiek.

Mijn enige hoop is dat zij mij niet blijven zien als een „extreem operationalist, die in de eenvoud een criterium voor begripsformatie ziet”.

Drs. J. H. Th. de Jong.





## ERRATA

pag. 21: X en Y is R en Z

pag. 45: voetnoot; pag. 49 chapter 1

pag. 69: 01 is 20

pag. 79:  $W_2$  buiten formule is  $W_1$

$W_1$  buiten formule is  $W_2$

pag. 81: 
$$\frac{700.000 + 90.000 + 25.000}{595.000}$$

pag. 95: 
$$\frac{M_1}{M_2} = \frac{m_1}{m_2}$$

pag. 96: „dat” vervalt in 3e cursiefregel

pag. 100: B.T.W. bovenaan wordt Br.T.W.

ift

onderneming”

belangrijkste stimulans worden  
ijking van de onderneming’ kan

e beleidsformulering van profit-  
als de toepassing van kommer-

dat er op lange termijn parallel-  
elang.

Hoofddoelstelling van social marketingbeleid in profitondernemingen zou moeten zijn het handhaven van de bruto toegevoegde waarde, zoals gedefinieerd in de 'Nationale rekeningen 1972' (onder paragraaf 2.4).

5

Maatschappelijk geëngageerd marketingbeleid kan slechts effectief worden geformuleerd op basis van interdisciplinaire research van economie, sociologie, psychologie, antropologie en de technische wetenschappen.

6

De 'methode van de vereiste middelen' maakt het begrip 'kommerciële marketingmix' operationeel ten behoeve van de bedrijfseconomische budgettering.

7

Een intra-komptabele sub-administratie van investeringen in immateriële activa is een onontbeerlijk hulpmiddel bij de evaluatie van deze investeringen op hun inkomensverwervende kracht.

8

De bruto toegevoegde waarde van een onderneming gerelateerd aan de bruto toegevoegde waarde van alle ondernemingen in de bedrijfsklasse volgens de standaardbedrijfsindeling 1970 van de Nationale rekeningen (Bijlage II van het proefschrift) is verifieerbaar voor openbare accountants en kan als een der doelstellingen van sociale verslaggeving worden aangemerkt.

Immateriële aktiva verdienen een volwaardige plaats op de te publiceren balans en zijn verifieerbaar voor openbare accountants.

Evenals vaste aktiva dienen investeringen in onderzoek en in de ontwikkeling van produkten, markten en menselijke hulpbronnen te worden afgeschreven volgens een consistente gedragslijn.

De tegenstelling die kan ontstaan tussen de hoofddoelstelling van 'social marketing' en het opnamepotentieel van de markt kan worden verminderd door een bedrijfstaksgewijze opgezet investerings- en ontwikkelingsplan op middellange en lange termijn.

De hoogste prioriteit in ontwikkelingshulp op medisch terrein is de overdracht van know-how en niet het zenden van goederen en geld.

De invloed van Charles Dickens op de tot standkoming van de Engelse sociale wetgeving is onweerlegbaar.

Er is behoefte aan een geïntegreerde gedragswetenschap.

De behoeften aan medische diensten kan het beste worden gemeten op het niveau van het eerste echelon. (Huisarts).

De subjektieve waardering voor additionele middelen kan grafisch worden benaderd door de 'Curve van Gompertz'.

Bij de waardering van knikkers leggen kinderen tijdens het spel andere maatstaven aan dan buiten het spel. (Spelwaarde versus ruilwaarde).





Bibliotheek K. U. Brabant



17 000 01166130 4